

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE MESTRADO EM TURISMO**

Susan Renée Klein

**EVENTOS DE INCENTIVO E ROI – RETORNO SOBRE INVESTIMENTO,  
QUAL É O SALDO?**

**CURITIBA  
2017**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE MESTRAD EM TURISMO

Susan Renée Klein

**EVENTOS DE INCENTIVO E ROI – RETORNO SOBRE INVESTIMENTO,  
QUAL É O SALDO?**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de mestre em Turismo, no Programa de Pós-Graduação em Turismo, Setor de Ciências Humanas da Universidade Federal do Paraná.

Orientação: Prof. Dr. Miguel Bahl

CURITIBA  
2017

[Catalogação – Reserva]

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

Susan Renée Klein

EVENTOS DE INCENTIVO E ROI – RETORNO SOBRE INVESTIMENTO,  
QUAL É O SALDO?

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Miguel Bahl  
Universidade Federal do Paraná

Membros: Profa. Dra. Valéria de Meira Albach  
Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG

Prof. Dr. Bruno Martins Augusto Gomes  
Universidade Federal do Paraná – PPGTUR - UFPR

Curitiba, junho de 2017.




MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
Setor CIÊNCIAS HUMANAS  
Programa de Pós-Graduação TURISMO


### TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em TURISMO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **SUSAN RENÉE KLEIN** intitulada: **EVENTOS DE INCENTIVO E ROI - RETORNO SOBRE INVESTIMENTO, QUAL É O SALDO?**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 26 de Junho de 2017.

  
MIGUEL BAHL  
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

  
VALERIA DE MEIRA ALBACH  
Avaliador Externo (UEPG)

  
BRUNO MARTINS AUGUSTO GOMES  
Avaliador Interno (UFPR)

## AGRADECIMENTOS

Certa vez ouvi uma expressão de que até pedras se encontram. Quis o Senhor Deus, que encontrasse da maneira mais improvável possível, pelo contexto em que estava a minha vida, certo endereço à Rua Dr. Faivre, bem no centro da cidade de Curitiba.

O que encontrei? Acolhida. Esta é a expressão mais profunda para a quantidade de experiências de vida a partir do dia 5 de março de 2015.

O Professor Miguel, nosso primeiro professor e responsável por nossa histórica foto do grupo “Turismandos”, declarados eternos e inseparáveis colegas, desde a primeira semana de aula, foi, e espero que até o fim dos meus dias, o paciente orientador e amigo. Muito obrigada, lá do fundo do meu coração por tanto cuidado em me conduzir.

O endereço que mencionei? Sim, a Universidade Federal do Paraná, que me proporcionou a vivência dentro de um ambiente planejado e com incrível senso de ordem. Senti-me com vida e desafiada a aprender uma nova forma de comunicação, a acadêmica, da qual sempre tive medo, e hoje, muito mais do que respeito, valorizo, propago e difundo.

Surpresas muito tristes, como a partida da querida colega Thaisa Emanuelli Viana, que tanto nos ensinou com sua dedicação, garra e doçura. Obrigada minha linda e doce filhinha emprestada, por tudo o que teve paciência em me ensinar.

Sim, tristezas acontecem e com elas, as decisões sobre o que fazer: encarar e seguir, ou sentar e chorar? Aqui entra a participação de meu mais querido parceiro, a quem dedico amor eterno, meu querido filho Lucas. Agradeço muito filho, por ter me escolhido, sem que eu o merecesse, como sua mãe. Espero muito que a sua caminhada dentro do fascinante mundo acadêmico, não tenha tantos tropeços quanto os meus. Não desista nunca!

Meu exército Alô Eventos, queridas Debora Mazer e Poliana Valieri, que foram minha retaguarda, *backup*, *background*, *backstage*... Amo vocês duas!

Obrigada Senhor, por ter me permitido viver até aqui, só para sentir o gostinho de finalizar uma etapa tão importante nesta vida tão cheia de desafios, especialmente nestes últimos dois anos.

## RESUMO

Entre os diferentes tipos de eventos que movimentam a economia de uma região de maneira direta ou indireta, estão os de incentivo. Estes eventos fazem parte do Turismo conhecido como MICE - Meetings (Encontros), Incentives (Incentivos), Conferences (Conferências) and Exhibitions (Feiras), área, que têm despertado sérios estudos de entidades voltadas à comunicação, marketing e especialmente ao turismo. Se os eventos de incentivo forem considerados como instrumento para que seus promotores alcancem em curto espaço de tempo um objetivo proposto, de modo que seus usuários sejam beneficiados com motivação, conteúdo, aprendizado ou ressignificação, já se tornam válidos, pois modificam um ambiente, uma cultura, e por vezes uma estrutura funcional. Mas um fator importante pode ser avaliado a partir de sua realização, o retorno financeiro a quem os promove. Desta forma. Os eventos podem ser considerados como ferramentas de ROI - Retorno sobre Investimento. O objetivo deste trabalho teve base no entendimento de que um evento de incentivo promovido por empresas ou indústrias pode trazer resultados além dos buscados com o próprio evento. Como metodologia foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica em fontes menos formais, pois o tema tem escassez de fontes formais, pesquisa quantitativa e apresentação de um estudo de caso. Uma análise sobre a intangibilidade na mensuração de itens em voga como felicidade, satisfação, lealdade, comunicação e tantos outros apresentou conceitos como FIB – Felicidade Interna Bruta, clima organizacional, fatores internos e externos de influência exercidos em um funcionário. Por uma pesquisa de campo quantitativa, baseada nos conteúdos relacionados ao clima organizacional e processo produtivo, buscou-se a base para a fundamentação de uso e aplicação de ROI, fundamentando especialmente os quatro itens a serem conceituados antes de se iniciar a sua análise propriamente dita. Os resultados alcançados com a pesquisa de campo, forneceram a base para a mensuração e o estudo de caso a percepção de que os eventos corporativos baseados na conceituação e definição clara de objetivos, podem trazer retorno financeiro aos seus promotores.

**Palavras-chaves:** Turismo de eventos, ROI, ROI para eventos, Eventos corporativos, Eventos de incentivo.

## **ABSTRACT**

Among the different types of events that move the economy of a region in a direct or indirect way, are those of incentive. These events are part of the tourism known as MICE - Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions, area, which have aroused serious studies of entities focused on communication, marketing and especially tourism. If incentive events are considered as an instrument for their promoters to reach a proposed goal in a short time, so that their users benefit from motivation, content, learning or resignification, they become valid because they modify an environment, Culture, and sometimes a functional structure. But an important factor can be evaluated from its achievement, the financial return to whoever promotes them. Thus. Events can be considered as ROI tools - Return on Investment. The objective of this work was based on the understanding that an incentive event promoted by companies or industries can bring results beyond those sought with the event itself. As a methodology was developed a bibliographical research in less formal sources, since the subject has shortage of formal sources, quantitative research and presentation of a case study. An analysis of the intangibility in the measurement of items in vogue such as happiness, satisfaction, loyalty, communication and many others presented concepts such as FIB - Gross Internal Happiness, organizational climate, internal and external factors of influence exerted on an employee. By means of a quantitative field research, based on the contents related to the organizational climate and productive process, we searched for the basis for the use and application of ROI, basing in particular the four items to be considered before starting the actual analysis. The results obtained with field research provided the basis for the measurement and case study the perception that corporate events based on the conceptualization and clear definition of objectives can bring financial return to their promoters.

**Keywords:** Event Tourism, ROI, Event ROI, Corporate Events, Incentive Events.



## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - MODELO DE ESCALA DESENVOLVIDO POR WATSON (1930) .....	56
FIGURA 2 - MODELO DE ESCALA DESENVOLVIDO POR LIKERT (1932) .....	56

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 – Relação entre eventos e o sentimento de pertencimento – RELACIONADO ÀS RESPOSTAS DO qUADRO 11 .....	60
GRÁFICO 2 – Relação entre eventos e o ambiente da organização – relacionado às respostas do quadro 12 .....	62
GRÁFICO 4 – Relação entre treinamento e o grau de comprometimento com resultados da organização – baseado no quadro 14 .....	67
GRÁFICO 5 – RELAÇÃO ENTRE TREINAMENTOS E ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES – BASEADO NO QUADRO 15.....	69
GRÁFICO 6 - Relação de eventos e sentimento de pertencimento, ambientes interno e externo, comprometimento e rotatividade dos funcionários.....	72

## **LISTA DE QUADROS**

FIGURA 1 - MODELO DE ESCALA DESENVOLVIDO POR WATSON (1930) .....	56
FIGURA 2 - MODELO DE ESCALA DESENVOLVIDO POR LIKERT (1932) .....	56

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	1
1 TURISMO DE EVENTOS.....	7
1.1 EVENTOS.....	8
1.2 EVENTOS DE INCENTIVO .....	10
1.2.1 Eventos de Incentivo – Pontos Favoráveis.....	12
1.2.2 Ameaça aos Eventos de Incentivo .....	14
1.2.3 Característica de Eventos de Incentivo .....	15
1.3 EVENTOS DE INCENTIVO, POR QUÊ? .....	16
1.4 EXEMPLIFICANDO A ORIGEM DOS EVENTOS DE INCENTIVO .....	17
2 INDIVÍDUOS, PROCESSOS E FATORES NAS ORGANIZAÇÕES .....	20
2.1 AS GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES.....	20
2.2 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW .....	24
2.3 A TEORIA DAS RESTRIÇÕES.....	27
2.3.1 Conceituando a Teoria das Restrições – TOC .....	28
2.3.2 Regra de Programação da Produção .....	29
2.3.2.1 O Método Tambor-Pulmão-Corda.....	30
2.4 FELICIDADE E CLIMA NAS ORGANIZAÇÕES .....	31
2.4.1 Felicidade Interna Bruta - FIB.....	32
2.4.2 O Clima Organizacional.....	38
3 PESQUISA DE CAMPO .....	46
3.1 BASE PARA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	47
3.2 DIVISÃO DAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO .....	50
3.3 TEORIAS E APLICAÇÕES DA ESCALA DE RESPOSTAS .....	54
3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	57

4 ROI – RETURN ON INVESTMENT.....	73
4.1 CONCEITUANDO ROI – RETURN ON INVESTMENT .....	73
4.2 RELAÇÃO ENTRE CUSTOS E BENEFÍCIOS.....	81
4.2.1 Convertendo Dados de Produção em Dinheiro.....	81
4.2.2 Monitoramento de Custos de um Evento .....	83
4.2.2.1 Estudo de Caso 1 – Companhia Seguradora .....	85
4.2.2.2 Estudo de Caso 2 – Entidade de Classe .....	86
4.3 OBJETIVOS DO ROI .....	88
4.4 QUANDO CALCULAR O ROI .....	89
4.4.1 Estudo de Caso 3 – Indústria de Papel e Celulose .....	90
4.4.2 Estudo de Caso 4 – Oktoberfest Curitiba .....	91
CONCLUSÃO.....	93
6 REFERÊNCIAS.....	98
APÊNDICE .....	107

## INTRODUÇÃO

Dentre os variados segmentos do setor do turismo estão os eventos. Se forem classificados por tipos de públicos, por número de participantes, tema, objetivos ou por sua natureza, receberão nomes cada vez mais distintos.

No presente trabalho, buscou-se identificar os resultados motivacionais entre os participantes de eventos corporativos, ou de incentivo, bem como aferição de resultados financeiros para as empresas que os promovem. Desta forma apresenta-se o problema: Os eventos de incentivo podem trazer ROI – Retorno sobre Investimento positivo às empresas que os promovem?

A escolha do tema se deu pelo fato de a autora, já tendo atuado há mais de 30 anos na área de eventos desta natureza, constatar uma diminuição na contratação destes serviços por parte de indústrias clientes ao final do ano de 2008. O conjunto de noticiários deste período voltava-se para a crise econômica mundial.

Entender que a crise econômica mundial poderia ter sido a causa para a diminuição na contratação de eventos de incentivo, gerou uma provocação e inquietação para a busca de uma alternativa ao estímulo da realização de eventos que pudessem ser utilizados como ferramentas geradoras de resultados financeiros a quem os promove. A forma desta possível comprovação perdurou até que se tivesse tido contato com um conteúdo novo até então, o ROI – Return on Investment, que consiste em demonstrar os resultados financeiros palpáveis sobre ações realizadas em campanhas de *marketing*, patrocínios, investimentos em ações, imóveis, bens de consumo tangíveis e intangíveis.

Para o principal objetivo desta pesquisa, o de propor a utilização da ferramenta ROI – Retorno sobre Investimento para avaliação de resultados de eventos de incentivo ou corporativos, a base foi teórica por meio de dados coletados por meio da bibliografia e documentos sobre o assunto. De acordo com Silva e Menezes (2001) as pesquisas podem ser classificadas de diversas formas: quanto à natureza (básica ou aplicada), aos objetivos (explicativa, descritiva e exploratória) e quanto aos procedimentos técnicos (bibliográfica, documental, experimental, estudo de caso, pesquisa-ação, pesquisa participante, levantamento e pesquisa *ex-post-facto*). A metodologia utilizada foi a explicativa.

Do ponto de vista dos objetivos específicos desta pesquisa, o primeiro, buscou ser alcançado com a aplicação do questionário quantitativo para verificar a funcionalidade de utilização de uma ferramenta para aferição de resultados sobre clima organizacional voltado aos eventos de incentivo.

O segundo objetivo específico, consistiu em buscar promover a aplicação das etapas de análise de resultados da ferramenta ROI em organizações que tivessem a intenção de promover eventos de incentivo, pretendeu ser alcançado pelo estudo exploratório. De acordo com Cervo e Bervian (2002), “todo estudo exploratório é o passo inicial no processo de pesquisa dado ao auxílio que trouxe à formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas”. Cabe mencionar que os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas, mas em definir objetivos e buscar informações sobre determinado assunto de estudo.

O terceiro objetivo específico consistiu em investigar a melhoria de clima organizacional por meio da realização dos eventos de incentivo. Este foi alcançado com a análise dos gráficos gerados pela interpretação do questionário entre os funcionários das empresas que autorizaram a autora, considerando uma série de condições, como a abordagem de todos os níveis de base, até os gerenciais, o ponto de vista da investigadora, a partir de sua vivência e prática com o tema, a facilidade para se encontrar com os respondentes e o seu tempo para a entrevista.

Finalmente, por meio análise de todo o referencial teórico sobre o público que habita as organizações, seus anseios e expectativas, os processos de produção e alvos a serem alcançados, além de grande parte de divergências ou ruídos de comunicação, foi apresentada como solução viável a utilização de eventos de incentivo, expondo a possibilidade de retorno financeiro para a corporação que faz seu uso.

As hipóteses levantadas para esta dissertação foram: 1. Se a utilização desta ferramenta poderia comprovar se existiria saldo positivo para as empresas que realizavam seus eventos. 2. Se mais eventos de incentivo, ou corporativos (explicação terminológica que será dada adiante), poderiam ser realizados com a comprovação de que o ROI seria positivo. E, 3. Se o clima organizacional de empresas que realizavam seus eventos seria mais favorável.

Os eventos são acontecimentos que acompanham o homem desde sempre. A descoberta do fogo, a celebração das caças, colheitas ou trocas, o nascimento ou a morte de familiares foram razões de encontros que agregavam indivíduos, modificavam ambientes originais e traziam alimentos diferenciados dos servidos no cotidiano. Atualmente os eventos com razões semelhantes continuam, com os mesmos objetivos ou agregados e voltados para o aprendizado, celebração ou realização de negócios.

Quanto os eventos estavam acontecendo no ramo industrial e o se este segmento estaria se beneficiando de sua realização foi a pretensão da autora neste trabalho. Buscou-se o entendimento de que ações voltadas aos funcionários destas organizações poderiam trazer consequências positivas ou negativas no âmbito do clima organizacional, podendo ou não refletir em resultados financeiros a quem os promove.

O objeto de estudo deste trabalho é o ROI, ou, Return on Investment, para eventos considerados corporativos, ou, de incentivo, na nomenclatura do turismo e dos eventos MICE – sigla que significa Meetings (Encontros), Incentives (Incentivos), Conferences (Conferências) and Exhibitions (Feiras).

Os objetivos de cada evento devem ser traçados com base em um resultado. Para este trabalho de dissertação, o foco será voltado ao retorno financeiro para a empresa que se utiliza dos eventos como forma de comunicação, lazer, entretenimento, motivação, aprendizado ou informação entre seus funcionários.

Outro aspecto considerado como questão para esta pesquisa refere-se à possibilidade de calcular o resultado financeiro após a realização de um evento. Se o ROI – Return on Investment, é uma ferramenta utilizada para aferição de resultados sobre investimentos, então um evento poderia ser considerado um investimento? Quais os tipos de resultados esperados após a sua realização? Os estudos de caso apresentados no último capítulo pretendem ilustrar este aspecto.

Para este trabalho de pesquisa, optou-se por entender que os eventos podem ser considerados como investimentos para as organizações uma vez que, traçados os objetivos pretendidos, e, sendo alcançados, também trarão resultados positivos para as organizações que os promovem, uma vez que:

[...] as rápidas mudanças no mercado, impulsionadas por vários fatores, como o contínuo avanço tecnológico, o aumento de expectativa por parte dos consumidores e a acirrada concorrência, vêm obrigando as empresas a repensarem seu modelo de negócio e suas estratégias. Na busca incessante por lucros cada vez maiores, e mesmo para se manter no mercado, tiveram que [...] criar processos de geração de novos negócios e produtos diferenciados da concorrência [...] (GIACAGLIA, 2006, p. 4).

Os eventos podem ser considerados como ações alternativas para a condição de manutenção ou crescimento das empresas no mercado, concordando com a autora. Se considerados como ferramentas, sua utilização adequada e precisa, permite a geração de resultados de curto e médio prazo para quem os contrata ou realiza.

Fazendo uma análise da teoria de Abraham Maslow, e sua pirâmide de necessidades, em que a primeira se baseia na fisiologia, a segunda na segurança, a terceira ao pertencimento, a quarta à estima e a quinta a auto realização, é cada vez mais compreensível o entendimento de que o ser humano precisa conviver e não isolar-se (MASLOW, 1968).

O foco deste estudo foi o de estabelecer uma relação entre a realização de eventos de incentivo e a possibilidade de retorno financeiro a quem os promove. Esse retorno pode ser no curto prazo, pela satisfação do funcionário, devolvendo em trabalho mais eficiente, ou no longo prazo, ampliando as vendas, o reconhecimento da marca ou os demais valores que possam ser mensurados e convertidos em valor, portanto, retorno financeiro, ou ROI. Com auxílio de pesquisa quantitativa para aferição de níveis de aceitação sobre a realização de um evento dentro de uma empresa, paralelamente com o setor de recursos humanos medindo o clima organizacional, por questionários específicos escolhidos pela empresa é que se pretendeu verificar o retorno devolvido em qualidade e produtividade à empresa promotora do evento.

O referencial bibliográfico que fundamenta os conceitos sobre os eventos corporativos, descritos no primeiro capítulo deste trabalho, também citados por grande parte dos trabalhos analisados teve como principais autores Matias (2013), Giacaglia (2011), Martins e Murad Jr. (2015), Zanella (2012), Bahl (2004), Campos *et al.* (2000), Canton (2002). Cada um deles descrevendo a forma como enxergavam

os eventos de forma geral, porém, os conceitos aproveitados pela autora neste trabalho, podem ser interpretados especificamente para eventos corporativos ou de incentivo.

No capítulo dois, buscou-se trabalhar as gerações presentes nos ambientes de trabalho das organizações. As características, conhecimentos, anseios, dificuldades e facilidades em adaptar-se a processos, aprendizados e convivência, das gerações conhecidas como Baby Boomers<sup>1</sup>, os Baby Busters<sup>2</sup> e os Millennials<sup>3</sup> às vezes podem estar presentes em um único ambiente de trabalho. Os autores Hove e Straus (2000), Tapscott (1998), McCrindle (2002), Anderson (2001), Alch (2000), Coutu (2000), Huntley (2006), Tulgan (2008), Serrano (2006) e Maslow (1968) foram escolhidos para a fundamentação deste capítulo.

Ainda neste capítulo, para um melhor entendimento sobre processo produtivo de uma organização, cenário de convivência entre as gerações citadas, será abordada a Teoria das Restrições referenciada em Verma (1997); Noreen, Smith e Mackey (1996); Cogan (2007); Blackstone e Gardner (2006), estes dois, que com Watson em 2007, lançaram mais uma obra, além do clássico Goldratt (1984), autor do livro *A Meta* e Teoria das Restrições publicado em coautoria com Cox em 2002.

Também neste capítulo buscou-se o entendimento sobre o índice da felicidade, abordado por autores nas mais diversas áreas do conhecimento e que teve início no Butão em 1972 pelo rei Jigme Singye Wangchuk (URA, 2012), conhecido como FIB – Felicidade Interna Bruta. Os autores Veenhoven (2004), Herculano (2000), Sandroni (2001), Tideman (2004), Bates (2009), Santagada (2007), Tobag *et al.* (2011) e Thinley (2009), também basearam suas pesquisas neste tema.

Como o mencionado índice, já reconhecido pelo Programa das Nações Unidas (PNU, 1972), ainda é pouco auferido em grande parte das indústrias brasileiras, pois seus estudos no Brasil ainda são recentes, buscou-se o

---

<sup>1</sup> Baby Boomers – Geração nascida no período de 1946 e 1964.

<sup>2</sup> Baby Busters – Geração nascida no período de 1965 e 1976.

<sup>3</sup> Millennials – Geração nascida no período de 1977-1997.



entendimento sobre pesquisa de clima organizacional. Os autores Rizzatti (2002), Coda (1993), Payne e Mansfield (1973, p.14), Chiavenato (2003), Bispo (2006), Litwin e Stringer (1968), Kolb *et al.* (1986), Sbragia (1983), Levering (1982 e 1997) trazem uma compreensão sobre a necessidade de um clima organizacional positivo e em constante melhoria, como cenário para um possível aumento da produtividade e qualidade nos resultados do processo produtivo.

O capítulo três apresentará uma pesquisa de campo quantitativa que teve a sua base fundamentada na escala Lickert de cinco pontos, uma vez que as tenham sido definidas necessidades e objetivos de realização de eventos. Buscou-se, portanto, mensurar por meio de dados de entrada e indicadores, reação de valor percebido, aprendizado e confiança, motivação, autoestima, relacionamento e qualidade de vida, elaborar um questionário de vinte e cinco perguntas, com cinco opções de resposta, e que foi aplicado entre cem funcionários de todos os níveis de trabalho e das três gerações encontradas de duas empresas da região metropolitana de Curitiba (Paraná, Brasil).

Pretendeu-se finalizar o trabalho, após a aplicação e interpretação da pesquisa, com a explanação de Philips, Myhill e McDonough (2013), que trata dos benefícios monetários, custos, ROI e dos benefícios intangíveis, além da comunicação de resultados. O quarto capítulo deste trabalho, portanto, teve como objetivo mensurar a aplicação e implementação, o isolamento e o impacto da realização de eventos nas organizações e o seu retorno financeiro, ou ROI. Para este capítulo, verificou-se existir apenas uma referência até o momento no Brasil. No livro, o valor estratégico dos eventos de Phillips, Myhill e McDonough (2013), os autores fazem uma breve introdução sobre a ferramenta e então partem para a descrição do processo de resultados e tendências sobre a sua utilização.

## 1 TURISMO DE EVENTOS

Neste capítulo será feita uma abordagem sobre a atividade relacionada ao turismo com ênfase à área de eventos mais especificamente àqueles voltados ao mercado corporativo, que contrata os eventos de incentivo (treinamentos, convenções, confraternizações de final de ano). Assim sendo, será apresentado o tema eventos de incentivo para adiante relacionar a sua realização a possíveis benefícios para a empresa que os contrata, promove ou executa.

Segundo Barretto (2006, p. 20), “quanto ao objetivo, ou à motivação, o turismo pode ter muitas classificações. As mais comuns são: descanso, lazer, cura, desportivo, gastronômico, religioso, profissional ou de eventos”.

Uma das áreas do turismo está voltada aos eventos. Cabe buscar a classificação do Ministério do Turismo (2009), quanto à sua realização: comerciais, técnico-científicos, promocionais e sociais. Os eventos de incentivo são os que possuem características comerciais e promocionais. São eventos considerados como intangíveis, em que se devem elaborar estratégias para serem únicos, trazer novidades e ser inusitados (NETO<sup>4</sup>, M. *apud* BAHL, 2004, p. 37).

Eventos, segundo Bahl (2004) são importantes para o turismo, pois auxiliam na melhoria da economia de um local possibilitando trocas sociais e culturais entre os envolvidos. Nos eventos, é possível resgatar atividades esquecidas por uma comunidade, como festivais culturais, ou mesmo introduzir culturas como a gastronômica, de apreciação de arte e cultura nos seus mais diversos formatos. Eventos podem ser definidos como:

[...] um acontecimento que ocorre a partir de um motivo e de atividades programadas a serem desenvolvidas em um local e tempo determinados, congregando indivíduos com interesses e objetivos comuns, de mobilização da cadeia produtiva e de serviços públicos de uma localidade (BAHL, 2004, p.18).

De acordo com Zanella (2006, p. 15), os eventos têm importância significativa na área do turismo e uma das atividades que mais crescem neste setor.

---

<sup>4</sup> MELO NETO, F. P. de. **Marketing de eventos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1999.

Os eventos que se voltam ao mercado corporativo têm na essência a integração entre as áreas de atuação, recursos humanos, produção, comercial marketing, dentre outras, nas organizações,

[...] principalmente no contexto atual do Brasil, onde, apesar da crise, existe a necessidade da continuidade e realização de eventos como ferramentas importantes de promoção e venda ou como atividades internas de planejamento e construção de novas estratégias (MARTINS; MURAD, 2015 p. 121).

A expressão evento corporativo, segundo os autores acima referidos, ocorre pelo pagador da conta. Se este contratante for, pessoa jurídica, o evento é considerado corporativo. Defendem ainda que

[...] um evento corporativo é o encontro presencial ou virtual de um número de pessoas, em que se conduz ou compartilha determinada atividade, com o objetivo de motivá-las, fazer novos negócios, compartilhar ou difundir ideias e aprendizado. Eventos são utilizados como ferramenta de *marketing* para o lançamento de produtos, ações de relacionamento com clientes e muito mais. Sua frequência pode se dar em um único evento ou obedecendo algum padrão específico, como encontros anuais, reuniões de ciclos, convenções bianuais etc. (MARTINS; MURAD, 2015, p. 123).

## 1.1 EVENTOS

O tema eventos pode ser encontrado em discussão nas áreas de comunicação, relações públicas, administração, turismo, dentre outras. Os eventos podem ser conceituados como celebração específica e deliberadamente planejada, criada para marcar ocasiões especiais e atingir objetivos específicos, sejam eles sociais, culturais ou corporativos, segundo Allen *et al.* (2003).

Para Giácomo (1997, p. 17), um evento também pode ser

[...] qualquer acontecimento planejado que se dá em um tempo e lugar previamente escolhidos com a finalidade de unir pessoas a um mesmo objetivo ou ação. E, apesar de suas diferentes classificações, os eventos ocorrem da mesma maneira e com os objetivos de gerar negócios, rendas e empregos.

O tema evento é abordado pela mesma autora, como um instrumento estratégico de comunicação, com o objetivo de promover engajamento numa ação empresarial ou institucional, a partir do setor de relações públicas, não restrito, porém, a esta área, mas participando de muitas outras, essenciais, como administração de empresas, por exemplo. Tem função-meio e não função-fim (GIÁCOMO, 1997).

Um evento também pode ser qualquer acontecimento social programado para tratar dos mais diversos assuntos sejam eles políticos, culturais, científicos, comerciais ou profissionais, de acordo com Campos *et al.* (2000).

Como fenômeno multiplicador de negócios, definido por Andrade (1999), os eventos tem potencial gerador de novos fluxos de visitantes, e também é capaz de alterar determinada dinâmica da economia, com a distinção marcante de sua capacidade de atração, frequente em qualquer época.

Canton (2002) afirma que um evento, como todo acontecimento, requer planejamento e organização, e que visa atingir certo objetivo, seja ele qualitativo ou quantitativo, reflete e retrata o modelo de uma sociedade em determinado momento, interferindo em seu conteúdo, pois manipula e direciona suas manifestações. Também enfatiza que um evento tem comprometimento com a sociedade, visto que age como elemento educador formal, informal e modelador.

Entre as frentes de atuação escolhidas, os eventos podem agregar ensinamentos se forem destinados à área cultural e de entretenimento. Na área da formação, trocas e experiências são reveladas e multiplicadas em congressos e demais eventos científicos. Na comunicação são elevados os níveis de inter-relação entre as pessoas participantes de um evento e a marca ou conceito que **se** quer comunicar.

Um evento pode ainda demandar,

[...] um criterioso planejamento, com profissionais qualificados, que tenham uma visão estratégica e que não sejam apenas 'tarefeiros'. A expansão da percepção da atividade como impulsionadora do *branding*<sup>5</sup> empresarial e de seu conjunto de atividades profissionais, acarretando aumento de vendas e fidelização de clientes, torna-se importante característica que deve ser reconhecida por todos que direta ou indiretamente atuam em sua viabilização (NAKANE 2012, p. 47).

Um PEGE, ou Programa Estratégico de Gestão de Eventos, se adotado por empresas que fazem uso desta ferramenta, deve partir, em sua implantação de um realinhamento da cultura corporativa, "no que diz respeito a análise e avaliação de

---

<sup>5</sup> Branding: grupamento de soluções que uma marca necessita para sobreviver no mercado. Abrange desde criação de uma nova marca, sua administração ou mesmo o reposicionamento de marcas existentes, mas que passam por dificuldades. Pode dividir-se nas etapas: detalhamento do público-alvo, posicionamento da marca e construção multissensorial (EMPREENDEDOR MODERNO, 2012).

processos internos, que em muitas ocasiões encontram-se fragmentados e, conseqüentemente, pouco mensuráveis” (NAKANE, 2012, p. 28).

Estes processos, segundo a mesma autora,

[...] deverão ser formatados com a união das melhores práticas, que criarão uma plataforma de sinergia com a política de gestão de eventos que boa parte das corporações, atualmente, também introduziu em sua estrutura de gestão, visando aperfeiçoar receitas e benefícios e controlar possíveis abusos ou desvios. Utilizada como plataforma, pode possibilitar a produção de relatórios únicos, transparecendo de forma integrada os investimentos realizados, representando uma importante ferramenta avaliativa para futuras aplicações financeiras de promoção (NAKANE, 2012, p. 51).

Considerando esta afirmação, é importante avaliar os eventos sob o ponto de vista do efeito que podem causar aos seus usuários ou frequentadores. Todo o planejamento deve partir do ponto de vista de alcance de seus objetivos, suas justificativas e momentos, de modo que sejam alcançados com os públicos envolvidos.

## 1.2 EVENTOS DE INCENTIVO

Constata-se que um dos segmentos do turismo que desperta interesse de agentes de viagens, dos responsáveis por espaços de eventos, hotéis, *resorts*, empresas de marketing, eventos e turismo, é o de eventos de incentivo.

O MICE, cuja sigla significa Meetings (Encontros), Incentives (Incentivos), Conferences (Conferências/Convenções) e Exhibitions (Feiras/Eventos), é um dos segmentos de maior crescimento no universo do turismo. Os eventos de incentivo, representados pela letra “I” da sigla, cresceram de modo muito rápido na Ásia, após a II Guerra Mundial, visto que muitos eventos de planejamento e treinamento foram criados com o propósito de crescimento do continente (MISTILIS, 1999).

A estratégia para ampliação dos eventos de incentivo está relacionada por ações concentradas de promoção, e, portanto são exploradas em feiras internacionais do setor MICE, como a The Worldwide Exhibition for Incentive Travel, Meetings and Events – IMEX que acontece em países europeus e latinos americanos (IMEX EXHIBITIONS, 2016), a The Global Meetings & Events Exhibition – EIBTM (ICCA, 2016), International Confex – CONFEX (INTERNACIONAL

CONFEX), World Trade Market – WTM (WTM), o evento oficial de turismo da embaixada americana – VISIT USA (VISIT USA), entre outras.

Independente da entidade que promova a cadeia de eventos relacionada à sigla MICE, portanto a Associação de Marketing e Promoções – AMPRO (AMPRO, 2016), a Associação Brasileira das Agências de Viagens Corporativas – ABRACORP (ABRACORP, 2016) ou a Associação Brasileira das Empresas de Eventos – ABEOC BRASIL (ABEOC, 2016), a preocupação é a mesma: oferecer a experiência de um evento com objetivos e alvos alcançados, retornando em resultados ao promotor, à cadeia produtiva e ao usuário ou participante seja ele individual ou coletivo.

Por mérito, sorte ou recompensa, uma empresa pode promover a clientes, fornecedores ou seus funcionários um evento de incentivo que pode resultar de uma campanha na área de vendas, marketing ou mesmo recursos humanos e que tenham sido alcançados, gerando benefícios à cadeia dos envolvidos.

Entre os objetivos de uma empresa que oferece como forma de premiação, a realização de eventos, estão o aumento ou manutenção do volume das vendas, seguido do reconhecimento das melhores *performances* de uma equipe ou indivíduo (KOTLER, 2000, p. 619). “A palavra-chave para a compreensão do que está na motivação dos gestores de uma empresa em promover premiações é aumento da produtividade” (KOTLER, 2000, p. 658). Com base nesta afirmação considerou-se necessário buscar a sua fundamentação na administração mercadológica.

Segundo Hue (1992, p. 7), a administração mercadológica não se limita ao campo da Propaganda, mas divide o *marketing* de uma empresa em administrar a demanda “estimulando, uniformizando ou até mesmo reduzindo”, e a postura da empresa quanto ao “grupo de pessoas que a compõem e que, portanto abrangem e integram todas as áreas e níveis”.

Ressalta-se que os eventos podem acontecer em diversos ambientes e para um número de participantes variável. A época do ano em que acontecem podem trazer transformações para a empresa que os promove. O tópico a seguir apresenta alguns pontos favoráveis para o mercado destes eventos.

### 1.2.1 Eventos de Incentivo – Pontos Favoráveis

A base de um programa de incentivo promovido por uma organização está ligada a conquista de sonhos e experiências ou vivências diferenciadas. O sonho neste contexto está ligado a uma conquista que, por recursos próprios não seria realizado por envolvidos em programas de incentivo, em função das necessidades emergenciais do dia a dia. A premiação em dinheiro pode ser entendida como salário, ou seja, normalmente será utilizada para quitação de dívidas ou aquisição de itens de necessidade momentânea, e, portanto, pode não ser sentida como incentivo.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 260):

O salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca do dinheiro - elemento simbólico e intercambiável -, a pessoa empenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana e a um padrão de desempenho na organização.

Dutra (2002, p. 180-181), afirma que a valorização do colaborador ainda sofre com tabus relacionados aos seguintes aspectos:

- necessidade de transparência dos critérios de diferenciação e valorização, uma vez que eles já não estão atrelados a cargos ou estrutura organizacional, tendo que explicar-se por si próprios;
- desenvolvimento de uma relação de compromisso entre a empresa e a pessoa pela gestão da carreira, desenvolvimento e valorização profissional;
- exigência de um sistema de comunicação eficaz entre as pessoas e a empresa.

De acordo com Gabriel (2006, p. 9), muitos autores especialistas em recursos humanos, defendem uma tese que pode abrir caminhos para a adoção cada vez maior de eventos de incentivo, pois:

[...] a recompensa meramente financeira é insatisfatória para o fim que almeja atingir. Sua elucidação na mente do recompensado é fugaz e geralmente o recebimento do montante é logo direcionado para quitar dívidas e afins. Assim, numa próxima recompensa o valor a ser pago deverá ser muito maior para que o recompensado se sinta satisfeito (GABRIEL, 2006, p. 9).

Realizar mais eventos, com o objetivo de promover experiências, pode ser uma alternativa de substituição desta forma de premiação.

Uma pesquisa realizada pela empresa de *marketing* Incentive House<sup>6</sup>, constatou que o tempo médio de permanência de uma premiação na memória da pessoa contemplada, o chamado efeito *recall*, é de dez anos para as viagens de incentivo, o mais alto entre todos os prêmios. (INFOMONEY, 2006). Uma viagem de incentivo deve ser planejada de modo a alcançar em seu público-alvo as melhores expectativas possíveis, desde a saída de sua residência, até o retorno. O encantamento de uma viagem de incentivo motiva o passageiro a dividir experiências vividas com o máximo de pessoas possível, de forma a gerar ganhos para a marca ou a empresa patrocinadora da viagem. E ainda, um evento de incentivo, utilizado com a mesma finalidade, acaba por reunir um maior número de “premiados” em um único espaço e tempo, com o objetivo de promover experiência e alcançar resultados voltados a estratégias da empresa que o promove.

De acordo com a Associação de Marketing e Propaganda – AMPRO (AMPRO, 2007), o *marketing* e os eventos de incentivo, podem ser considerados como um conjunto de ferramentas utilizadas para estimular ou motivar equipes internas, distribuidores e revendedores a atingirem objetivos e metas estabelecidas.

Eventos de incentivo, especialmente os mais abordados neste trabalho têm relação com experiência. A cena de um funcionário de uma empresa que teve a oportunidade de levar a sua família para um evento de final de ano em que seus filhos puderam divertir-se com os brinquedos e brincadeiras, a esposa interagir com outras pessoas e participar de cursos de automaquiagem ou outros relacionados a autoestima, não ficará somente em sua memória, mas na de sua família, não somente o período de permanência no evento, mas na fase anterior e posterior, como se poderá constatar adiante.

O planejamento adequado à expectativa de resultados passa a ser o primeiro passo para o retorno da ação. Segundo Nakane (2012, p. 49) “uma política de eventos deverá ser a base para a seleção de programas de ação e execução,

---

<sup>6</sup> Incentive House: Agência privada voltada para o marketing de relacionamento existente há 21 anos no Brasil (MUNDO DO MARKETING, 13/03/2016).



levando em conta as condições internas e externas à empresa e às metas almejadas”.

### 1.2.2 Ameaça aos Eventos de Incentivo

Os eventos de incentivo sofreram uma queda nas suas execuções desde a instalação da Crise Mundial de 2008. Esclareça-se que o objeto de pesquisa deste trabalho não está na comprovação desta queda, e sim na explanação de que os eventos de incentivo poderiam agregar níveis de satisfação e desempenho entre funcionários e colaboradores de indústrias, no cenário de Curitiba e Região Metropolitana (São José dos Pinhais e Araucária). Cabe esclarecer que a autora faz parte do mercado de eventos desde 1985, e que, portanto observou uma significativa diminuição na contratação de eventos desta natureza desde o final de 2008.

Constatou-se que em períodos de crise econômica, as empresas priorizam o corte de atividades, que, aos olhos dos investidores, não afetam diretamente seus resultados finais. Na contramão do que deveria acontecer, acaba sendo comum, portanto, que grandes campanhas com ênfase em resultados sejam extintas por períodos de maior recessão.

A origem do cenário menos favorável para eventos de incentivo no Brasil é de 2008, época em que se instalou a chamada crise mundial, causada pelo desequilíbrio da maior economia do mundo, os Estados Unidos (SHILLER, 2009, p. 216).

De acordo com Sato (2009), “depois da ofensiva terrorista de 11 de setembro, o governo americano se envolveu em duas grandes guerras, no Iraque e no Afeganistão, e começou a gastar mais do que deveria”. De acordo com o mesmo autor, durante este período a economia interna americana também não ia bem.

A injeção do capital estrangeiro motivou os bancos a oferecer mais crédito, inclusive a clientes considerados de risco. As baixas taxas de juros geraram a grande procura, especialmente de imóveis. Esta expansão gerou a chamada bolha imobiliária, uma vez que a grande procura aumentou o preço dos imóveis

(GUTTMANN, 2008, p. 177). Quando as taxas de juros começaram a subir, a procura pelos imóveis passou a diminuir, o que os fez diminuir de preços. Desta forma começou a inadimplência, pelo altíssimo valor das hipotecas, já que o valor das propriedades estava cada vez menor (KREGEL, 2008).

O encolhimento do mercado imobiliário revelou o aumento da inadimplência dos devedores de maior risco, com repercussão em todo o sistema financeiro global, dada as suas amplas ramificações. Revelou-se ainda que em torno de 90% das hipotecas *subprime*<sup>7</sup> envolveram algum tipo de fraude. Mais da metade dos tomadores superestimaram em mais de 50% suas rendas. Os agentes financeiros falsificaram informações no sistema eletrônico de pontuação (*credit score*) a fim de possibilitar a operação e embolsar suas comissões. Diante da promessa de ganhos ilimitados, a “ganância infecciosa” frequentemente tende a prevalecer sobre a prudência (CINTRA; GAGNIN, 2007, p. 321).

Com os bancos sem dinheiro, e com o fechamento do quarto maior banco de crédito dos Estados Unidos, Lehman Brothers, estava instalada a crise (EICHEGREEN, 2008). Associado ao seu reflexo, alguns investidores evitaram ativos brasileiros, temendo que o governo não fosse capaz de resgatar a credibilidade da política fiscal (REUTERS BRASIL, 2015).

O reflexo no Brasil, por pretexto para a diminuição na contratação de eventos ou por seguir o exemplo das empresas matrizes na Europa e outros continentes foi a diminuição da execução de eventos de confraternização voltados aos funcionários e seus familiares. Eventos realizados para funcionários com o objetivo de confraternização, encerramento de um ano de trabalho ou mesmo lançamento de uma nova campanha ou meta, em que maiores públicos como os familiares se reunissem, tiveram uma grande queda nesta época.

### 1.2.3 Característica de Eventos de Incentivo

Um evento deve, por princípio, ser “envolvente, único, especial e inovador, estimular, envolver, despertar o interesse de todos os envolvidos. Esse quesito

---

<sup>7</sup> Subprime: Termo que se tornou conhecido ao longo do segundo semestre de 2008, quando os mercados financeiros foram abordados por notícias de perdas de financiamento de imóveis nos Estados Unidos, o que ameaçou a saúde de importantes bancos e fundos de investimento. Subprime são hipotecas de maior risco ou de segunda linha. Com excesso de liquidez no mercado internacional, os bancos americanos passaram a financiar a compra de casa a juros baixos para pessoas com histórico de crédito ruim, tendo o próprio imóvel como única garantia. Com a queda dos preços dos imóveis os bancos ficaram ameaçados de não reaver os empréstimos feitos (IPEA, 2008).

fundamental define os objetivos do evento, delinea sua espinha dorsal e estrutura sua operacionalização” (MARTIN, 2014, p. 35).

Entre as razões para o sucesso de eventos de incentivo voltados para públicos internos de empresas, destacam-se:

- amplitude de público-alvo: grande parte das campanhas que antecedem os eventos de incentivo utilizadas para motivar equipes de venda, quanto para estimular o público externo como distribuidores, agentes, revendedores, departamentos de compra, controle de qualidade, serviços pós-venda e/ou assistência técnica;
- são aplicáveis para qualquer atividade econômica e todo tamanho de empresa;
- podem ser inéditas, inovadoras e não repetir a mesma ideia a cada edição, despertando entre os participantes curiosidade, interesse e motivação;
- os custos de um evento de incentivo representam 5% dos ganhos adicionais auferidos;
- normalmente os eventos de incentivo fazem parte de um programa autossustentável, já que desafios ou metas foram alcançados antes de sua realização. (MARTIN, 2014, p.36).

Os eventos de incentivo como treinamentos, convenções festas de final de ano podem ser contratados tanto para os setores vistos como geradores de renda (área comercial), como os voltados à gestão ou mesmo processo de produção com base no mesmo propósito de metas, valores e princípios da organização.

Enxergar como característica de eventos de incentivo a possibilidade de obtenção de resultados no período anterior e posterior à sua realização introduz a razão de elaboração deste trabalho: o ROI, ou Return on Investment.

### 1.3 EVENTOS DE INCENTIVO, POR QUÊ?

Como o mercado corporativo precisa sobreviver aos períodos instáveis a todos os seus reflexos, é necessário que se mantenham grandes profissionais e talentos, já que sua substituição ou *turnover*<sup>8</sup> pode ser mais onerosa, pois exigirá trâmites burocráticos, taxas, treinamentos e muitas vezes este processo não tem a mesma produtividade, gerando ainda mais perda para o contratante (HUE, 1992, p. 8).

---

<sup>8</sup> Turnover é um termo da língua inglesa que significa virada, renovação ou reversão, sendo utilizado em diferentes contextos. É um conceito frequentemente utilizado na área de Recursos Humanos (RH) para designar a rotatividade de pessoal em uma organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período de tempo (SIGNIFICADOS).

O progresso da humanidade é fruto de uma sequência de inúmeras e sucessivas conquistas do homem em todos os campos. Por sua vez, tais vitórias resultaram de ações empreendidas por seres estimulados por um amplo leque de necessidades, de desejos e de sonhos, abrangendo desde a sobrevivência da espécie até a busca de poder.

Em síntese, a história registra uma série de fatos gerados por seres humanos, cujos comportamentos espelham as diversas reações frente às ameaças ou às oportunidades e incentivos. Convém ressaltar que, enquanto os esforços provocados pela ameaça permitem atingir apenas um patamar mínimo, que pode ser considerado como nível de sobrevivência, aqueles animados pelo Incentivo viabilizam a obtenção de resultados máximos.

Embora a motivação já faça parte da vida do ser humano, o mesmo não se aplica ao Incentivo como atividade planejada, controlada e analisada. Basicamente, o Incentivo estimula os esforços individuais de maneira a sustentar um desempenho máximo na busca de um resultado de conjunto. (HUE, 1992, p. 10).

#### 1.4 EXEMPLIFICANDO A ORIGEM DOS EVENTOS DE INCENTIVO

Considerando que o aparecimento da agricultura foi o primeiro ponto decisivo de desenvolvimento social humano, e de que a revolução industrial foi a segunda grande ruptura, segundo Toffler (1998), cada um destes acontecimentos formou ondas de mudança que avançaram a certa velocidade no desenvolvimento humano. Antes da primeira onda de mudanças:

[...] os seres humanos viviam em pequenos grupos, frequentemente migradores, e alimentavam-se pilhando, pescando, caçando ou pastoreando. Em algum ponto, aproximadamente há dez milênios, começou a revolução agrícola, que avançou lentamente através do planeta, espalhando aldeias, colônias, terra cultivada e um novo modo de vida (TOFFLER, 1998, p. 27).

Este processo se encerrou ao final do século XVII quando a revolução industrial “desencadeou a segunda grande onda de mudança planetária” (TOFFLER, 2005, p. 28). Processo, também conhecido por industrialização e que se espalhou pelo continente europeu e demais continentes. “Assim, dois processos de mudança, separados e distintos, rolavam através da terra simultaneamente, a velocidades diferentes” (TOFFLER, 2005, p. 28).

Vale ressaltar a diferença de tempo de duração do processo para que exista a compreensão do impacto da terceira onda a ser mencionada adiante. A primeira

onda iniciou-se por volta de 800 a.C. e estendeu-se até 1750 d.C. A partir desta época, esta onda perdeu força, e deu lugar a segunda que alcançou o nível máximo em 1955 nos Estados Unidos. Nesta mesma época em que minorias dominavam maiorias, surgiu a terceira onda. Começou-se a ver os primeiros computadores, o jato comercial, a pílula anticoncepcional (TOFFLER, 2005, p. 29-32).

Outras nações como a Grã-Bretanha, a França, a Suécia, a Alemanha, a União Soviética e o Japão, em velocidades diferentes, começaram a receber esta mesma onda, portanto, vivenciar a tecnologia e substituir pouco a pouco as obsoletas economias e instituições da segunda onda (TOFFLER, 2005, p. 33).

[...] A civilização da segunda onda deu uma ênfase extremamente pesada à nossa capacidade de dismantelar problemas em seus componentes, recompensou-nos com menos frequência pela habilidade de combinar as peças novamente. A maioria das pessoas são culturalmente mais hábeis como analistas do que como sintetizadoras. Esta é a razão por que as nossas imagens do futuro (e nós mesmos nesse futuro) são tão fragmentárias, casuais e erradas. (TOFFLER, 2005, p. 137).

Ainda na linha de pensamento do autor, o conhecimento na primeira onda estava fechado no cérebro das pessoas e seus pequenos ambientes de convivência (aldeias, tribos), na segunda onda, era partilhado por meios de comunicação, edição de livros, bibliotecas. Na terceira onda, com a entrada dos computadores, o conhecimento passou a não ter forma e nem dono. Os meios de informação passaram a multiplicar-se. Foram proporcionadas facilidades como, por exemplo, a interação com o ser humano e o ambiente inteligente ao seu redor. Nesta onda, segundo o autor, “a construção de uma nova civilização corre para frente em muitos níveis ao mesmo tempo”. (TOFFLER, 2005, p. 140).

Drucker (1999), defende que a gestão do conhecimento passou a ser um recurso primário para os indivíduos e para a economia como um todo, ao passo que os fatores de produção: terra, trabalho e capital, tornaram-se secundários.

A gestão do conhecimento é considerada como processo sistemático e integrado da coordenação das atividades de aquisição, criação, armazenamento e comunicação do conhecimento tácito e explícito por indivíduos e por grupos com o objetivo de ser mais eficaz e produtivos em seu trabalho e para cumprir os objetivos e metas da organização (ISALBER, 2010, p. 1).

Para Moya e Berrocal (1996), a gestão do conhecimento é um processo contínuo e deve assegurar que seja útil para a empresa, já que através dela, há o aumento da capacidade de resolver problemas e contribuir para a sustentabilidade de vantagens competitivas.

A gestão do conhecimento pode ser identificada como conjunto de esforços feitos dentro de uma organização para captar, organizar, espalhar e compartilhar o conhecimento entre todos que fazem parte da mesma, com objetivo de gerar valor para a organização (MOYA; BERROCAL, 1996).

Um evento planejado para alcançar resultados de integração, aprendizado, desafio, conquista, alcance de metas, sejam elas comerciais, de qualidade ou velocidade no processo produtivo, torna-se ambiente favorável para a gestão do conhecimento.

O compartilhamento do conhecimento entre níveis hierárquicos e etários na construção do dia a dia das organizações é percebido como o mais ágil dos processos para a solução de problemas.

Entendendo que muitas indústrias compõem seu quadro funcional por personagens de diferentes gerações, vale entender que a forma e diferentes maneiras de enxergar as soluções de problemas deve ser valorizada. Os ambientes construídos por eventos e a condução dos seus objetivos em cada um deles acaba por promover velocidade no processo de solução de problemas.

Neste sentido alguns fatores que envolvem o andamento dos processos de uma organização serão tratados no capítulo seguinte.

## 2 INDIVÍDUOS, PROCESSOS E FATORES NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações podem ser consideradas como pequenos conglomerados de áreas, setores, pessoas, que precisam caminhar em conjunto para o alcance de objetivos maiores sejam eles de resultado financeiro, posicionamento de imagem, reconhecimento por metas filosóficas, estratégicas ou comerciais.

Este capítulo apresenta alguns fatores que devem ser considerados por gestores destas organizações, ou mesmo organizadores de eventos, a fim de compreender a razão do planejamento paralelo de alcance de objetivos durante a realização de eventos voltados aos seus públicos, independente da idade ou área de atuação.

### 2.1 AS GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

Considerando que a pesquisa empírica realizada para este trabalho teve um equilíbrio entre os trabalhadores das duas indústrias investigadas nas faixas de idade, buscou-se compreender as diferenças características de cada uma delas, com o propósito de validar o princípio de união na solução de impasses, criação de soluções e ativação de campanhas conceituais ou produtivas. A importância desta informação refere-se ao fato de que, na elaboração de eventos, conhecer os públicos envolvidos, passa a ser fundamental para o alcance dos resultados.

Os jovens da geração *Millennials* ou Geração Digital, por exemplo, estão mais bem informados do que qualquer geração anterior. Sua preocupação volta-se basicamente às questões sociais, direitos individuais como privacidade e informação, são mais educados e diversificados etnicamente. De acordo com Hove e Strauss (2000), os jovens desta geração estão começando a manifestar hábitos sociais mais positivos, incluindo um novo foco no trabalho em equipe, realização, modéstia e boa conduta. Ainda segundo os autores, esta geração será responsável por trazer à juventude a mudança do perfil alienado e pessimista para o inverso, então o otimismo e o compromisso.

Optou-se por apresentar características das demais gerações atualmente encontradas, muitas delas convivendo dentro do mesmo ambiente organizacional.

Segundo Hove e Strauss (2000), uma geração pode ser influenciada pelos eventos e circunstâncias pelas quais passam. De acordo com McCrindle (2002), as atuais gerações, e seus respectivos anos de nascimento são:

<b>Geração</b>	<b>Nascimento</b>	<b>Idade</b>
Seniors	< 1925	92+
Builders	1926-1945	91-72
Baby boomers	1946-1964	71-53
Geração X ou Baby busters	1965-1976	52-41
Geração Y Echo boomers, N-Gen, Net, Digital ou Millennials	1977-1997	40-20
Geração Z	2001+	16-

QUADRO 1 - NOME DAS GERAÇÕES E SEU ANO/PERÍODO DE NASCIMENTO

FONTE: McCrindle (2002) e Tapscott (1998) com cálculos de idade feitos pela autora, considerando o ano presente de 2017.

McCrindle (2002) ainda afirma que uma geração é o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, sendo que cada uma delas possui características, valores e princípios diferenciados umas das outras. Afirma ainda que:

[...] os ciclos começam com uma geração idealista passando por uma reativa, seguida de uma geração com consciência cívica e, finalmente, chegando a uma geração de adaptação que, mais uma vez, direciona para uma geração idealista. Juntos, os quatro ciclos compõem um século (MCCRINDLE, 2001, p. 2).

Segundo Tapscott (1998, p. 20), *Boom* (explosão) refere-se ao período em que houve um aumento significativo da natalidade nos Estados Unidos, 1946 a 1964. O termo *Bust* (declínio), é o período seguinte, em que a natalidade caiu 1965 a 1976. *Echo* é o período de eco, ou período em que nasceram os filhos dos *Baby boomers*, 1977 a 1997.

Esta geração de jovens nascidos após 1977 cresceu com a Internet. Para eles, segundo Tapscott (1998), a tecnologia não impressiona e nem intimida.



De acordo com o mesmo autor a geração de *Millennials* vê o computador como aparelho doméstico. Utiliza-se da mídia digital para entretenimento, aprendizado, comunicação, compras e também gestão de finanças. Conforme quadro 1 apresentado, esta geração é conhecida como Digital, já que é a primeira a crescer cercada por mídia digital e que prefere a Internet à TV.

Ainda conforme o mesmo autor, quando esta geração participa do mercado de trabalho, traz uma cultura diferenciada sobre a visão com autoridades, hierarquia e inovação. Para Tapscott (1998), esta geração, cresceu e amadureceu desenvolvendo habilidades em contato com Internet, já que teve horas de leitura, investigação, comunicação, brincadeira e aprendizado. Afirma ainda que “nossas crianças são uma formidável força de transformação social” (2000), uma vez que a velocidade da mudança é desconcertante e que as organizações têm percebido a necessidade urgente de repensar seus conceitos, métodos e futuro.

Os *baby boomers* foram a primeira geração a conviver com equipamentos como rádio portátil, segundo Anderson (2001). Esta geração é conhecida pelo senso comum como a da Guerra Fria, da prosperidade ou da economia crescente.

Os *baby busters*, ou Geração X, tiveram o convívio com a televisão (ANDERSON, 2001). Tapscott (1998) sugere que é a geração mais bem educada da história, que se deparou com uma economia desaquecida, altas taxas de desemprego e baixos salários. Em relação à tecnologia, adquiriram hábitos semelhantes aos da geração Net ou *Millennials*.

Esta geração tem o aspecto de ser sintetizadora, pois, de acordo com Alch (2000), apesar de ter crescido entendendo a economia digital e sentindo-se confortáveis com as mudanças trazidas pela tecnologia, portanto familiarizados com a revolução da comunicação que transformou negócios, educação, assistência médica, entretenimento, governo e tantas outras instituições, ainda aceita alguns estilos de vida, valores e perspectivas propostos pelas gerações anteriores.

Para Coutu (2000), alguns integrantes da geração *Baby boomers* enxergam a Geração Net como arrogante, com falta de respeito, que não fala a mesma língua e não tem os mesmos valores. De acordo com o mesmo autor, esta reação expressa apenas o medo de perda do controle, pelo desconhecimento sobre o mundo digital,

que não tem volta. O que pode representar uma ameaça à estabilidade em que sempre viveu e trabalhou.

Nota-se que estas informações podem indicar um caminho de assimilação de mudanças nas organizações, de modo que o uso de novas tecnologias modifica a forma de trabalho. Os jovens podem começar a ganhar espaço e voz ensinando as gerações mais velhas a lidar com novas tecnologias.

Segundo Huntley (2006), esta geração acredita nas diversas possibilidades para seu futuro e liberdade pessoal, apesar de viver em um mundo de incertezas. Preocupam-se com um mundo mais sustentável e melhor. Por este autor, segue um depoimento de um jovem desta geração:

Ainda acho que os jovens têm paixão, otimismo e desejo de fazer a diferença. Quanto mais cedo participamos, mais cedo poderemos ajudar a resolver os problemas que importunam nosso mundo e fazer um amanhã melhor (HUNTLEY, 2006, p. 4).

Por esta forma de visão que acompanha a Geração Y, Net, Digital ou *Millennials*, torna-se válida a aplicação de eventos de treinamento e confraternização. Uma pesquisa que pode fundamentar este pensamento é a de Tulgan (2008) que descobriu que mais de 70% dos empregados mais velhos não sabiam das habilidades dos novos trabalhadores. Aproximadamente metade dos empregadores diz que os novos empregados não sabem das habilidades dos funcionários mais velhos, então, um não conhece o outro.

As novas gerações foram muito estimuladas pelos seus pais, acabam, pela riqueza de experiências já vividas, por tratar os colegas mais velhos ou seus superiores, sem muito formalismo, uma vez que em casa, foram tratados com igualdade (TULGAN, 2008, p. 35).

De acordo com Tulgan (2008), esta geração necessita de reconhecimento positivo quando a utilização de suas competências atinge metas acordadas. Segundo o mesmo autor, esta geração mostra a necessidade de treinamento, uma vez que a sua criação foi de constantes respostas de reconhecimentos por parte de pais, professores, treinadores. Esta geração “caminha com altas expectativas em relação aos seus chefes, diferente de gerações predecessoras, muito acostumadas com a independência” (TULGAN, 2008, p. 4).

Toffler propõe, voltando ao assunto sobre as ondas de desenvolvimento do ser humano, que durante a primeira e segunda ondas, não tinha o real sentimento

de viver em comunidade, fato que ocorre na terceira. “A comunidade contrabalança a solidão. Dá às pessoas um senso de pertença vitalmente necessário” (TOFFLER, 2005, p. 145).

O jovem da geração Y participa da empresa com um sentimento de necessidade de pertencimento mais aguçado. Segundo Abraham Maslow (1968) este sentimento faz parte das necessidades de vida de qualquer ser humano.

## 2.2 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Busca-se afirmar o quanto é importante que funcionários de uma empresa ou indústria sintam-se cada vez mais pertencentes ao ambiente onde passam grande parte do tempo de seus dias. Os eventos podem ser considerados oportunos para a promoção do sentimento de pertencimento e estima entre os funcionários.

A teoria das necessidades de Maslow (1968) pode servir de base para a afirmativa de que os funcionários de uma empresa devem sentir-se parte dela. Esta teoria foi publicada em 1943 e desde então, sendo amplamente utilizada em várias áreas da administração (SERRANO, 2006, p. 4). Este psicólogo, considerado o pai da psicologia humanista, definiu o homem como possuidor de liberdade de escolha, baseado na filosofia fenomenológico-existencial, segundo a Applied Scientific Methods<sup>9</sup> (ASM, 2014).

Vale, para fins de fundamentação, uma breve explanação sobre a psicologia humanista, que, pelo psicanalista Carl Rogers<sup>10</sup>, agregou três conceitos ao campo de conhecimento da psicologia: a congruência (ser o que se sente, em uma abordagem plenamente sincera com si mesmo e os outros), a empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro e tentar sentir o que sente) e a aceitação

---

<sup>9</sup> A Applied Scientific Methods (ASM) é uma empresa de consultoria em inteligência de mercado fundada em 2006 formada por consultores com experiência em projetos de inteligência entregues para empresas de grande porte, especialmente multinacionais que buscam expandir negócios. Disponibiliza para seu público um banco de dados de pesquisa focado em dados, fatos e com atualização constante.

<sup>10</sup> Carl Rogers:(1902-1987) foi um psicólogo norte-americano. Desenvolveu a Psicologia Humanista, também chamada de Terceira Força da Psicologia. Segundo o psicólogo Abraham Maslow, Carl Rogers foi um dos principais responsáveis pelo acesso e reconhecimento dos psicólogos ao universo clínico, antes dominado pela psiquiatria médica e pela psicanálise. Sua postura enquanto terapeuta sempre esteve apoiada em sólidas pesquisas e observações clínicas (E-BIOGRAFIA).

incondicional (aceitar o outro como ele é, com seus defeitos, angústias, limitações, entre outras fraquezas) (MUNDO DA PSICOLOGIA *apud* FRIANO<sup>11</sup>, 2015).

Maslow (1968) desenvolveu a sua teoria da hierarquia de necessidades, buscando conceitos de estudiosos como Carl Rogers, Erik Erikson<sup>12</sup> e Viktor Frankl<sup>13</sup> (ASM 2014). Defendeu a teoria de que as necessidades humanas obedecem a uma hierarquia que são satisfeitas, um nível por vez, mas presentes no indivíduo simultaneamente. As necessidades identificadas em seu modelo de hierarquia são:

---

<sup>11</sup> Friano: Luiz Ricardo Friano. Estudante de psicologia (2015). Articulista do portal de psicologia Mundo da Psicologia. Autor do artigo O sentido da vida é? Disponível em: <<http://mundodapsi.com/psico-viktor-frankl/>>. Acesso em: 29/03/2017.

<sup>12</sup> Erik Erikson: (1902-1994) foi um psicólogo que desenvolveu uma das teorias do desenvolvimento mais populares e influentes. Embora sua teoria tenha sido influenciada pelo trabalho do psicanalista Sigmund Freud, a teoria de Erikson centra no desenvolvimento psicossocial ao invés de desenvolvimento psicosssexual (PSICOATIVO).

<sup>13</sup> Viktor Frankl (1905 -1997) foi um psiquiatra judeu e austríaco perseguido pelos nazistas na Segunda Guerra Mundial e que passou cerca de 2 anos em um campo de concentração em Dachau, na Alemanha, e Auschwitz, na Polônia. Após a libertação em 1945, escreveu uma de suas mais famosas obras, “Em busca de Sentido – Um Psicólogo no Campo de Concentração” [1946] na qual retrata, através de uma análise psicológica, a situação dos prisioneiros no Campo de Concentração (MUNDO DA PSICOLOGIA).

NECESSIDADE	DESCRIÇÃO
Básicas	Sono, alimentação, água, sexo. Frequentemente, este grupo recebe o nome de necessidades fisiológicas.
Segurança	Relacionadas com a integridade física, estabilidade no trabalho e renda, segurança familiar. Estas necessidades constituem os aspectos que garantem a sobrevivência do indivíduo. Se estas duas necessidades estiverem sendo atendidas, o indivíduo desenvolve necessidades por outros aspectos.
Amor e pertencimento	Que trata das necessidades essencialmente psicológicas ligadas ao relacionamento afetivo com familiares, parceiros íntimos e amigos.
Estima	Necessidade de se sentir competente e reconhecido, por exemplo, através de um <i>status</i> , sucesso aparente, visual.
Cognitivas	Relacionadas aos estímulos à intelectualidade, aquisição e exploração de conhecimentos diversos ou aprofundamento em áreas específicas.
Estéticas	Necessidades de ordem, beleza e harmonia.
Auto realização	Necessidade de plena realização do potencial pessoal. Uma vez nesse estágio, as pessoas focam suas atenções em si mesmas e tentam construir uma imagem própria para o mundo, podendo ser traduzido por um sentimento de autoconfiança e plena realização. Neste grupo, se incluem as buscas espirituais e conhecimentos filosóficos em suas diversas formas.

QUADRO 2 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.  
FONTE: ADAPTADO PELA AUTORA A PARTIR DE ASM (2014).

Para Maslow (1968), as necessidades dos três últimos grupos (cognitivas, estéticas e autorrealização) são ligadas diretamente à motivação, ou necessidades motivacionais, enquanto as quatro anteriores (básicas, segurança, pertencimento e estima), fazem parte das necessidades “D” ou deficitárias. Neste caso a não satisfação de uma necessidade, geraria o sentimento de um aspecto não satisfeito (ASM, 2014). Como exemplo prático, pode ser possível compreender que alguém com fome ou doente, poderia pensar em realizar-se com a busca por ordem, harmonia ou mesmo estética.

Entendendo que a natureza humana necessita do convívio com pares para crescer, sociabilizar e alcançar patamares evolutivos propõe-se o ambiente de eventos de incentivo para alcance de pontos de convergência entre os envolvidos, venha ela da necessidade de ampliar processos ou mesmo de assimilar conceitos.

O termo incentivo designa na área de eventos, campanhas, programas, treinamentos, promoções que motivam o alcance de um resultado, uma meta ou mesmo uma celebração (Ex.: Confraternização de final de ano, portas abertas, aniversário da empresa), como já visto no capítulo anterior. Nenhuma destas ações poderia ser alcançada sem o coletivo, e por esta razão os eventos de incentivo na sua definição mais pura recebem fundamento na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.

O entendimento de que a satisfação de um colaborador ou funcionário de uma indústria, que recebe um convite para participar de um evento de final de ano, por exemplo, podendo levar cônjuge e filhos, pode trazer benefícios para o promotor do evento, direcionou a autora à compreensão do processo global de produção.

Todos os níveis de uma organização interdependem. Se não há produto final, não existe venda. Se a venda for mal feita, ou não for feita, há sobra de produto, e por final, se há produto e venda, mas não existir qualidade, há retrabalho e com isso aumento de custo. De todas as formas exemplificadas, o resultado de perda financeira por parte da indústria pode ser previsto. Vale então, compreender-se um pouco sobre falhas em processos produtivos. Desta forma, buscou-se o entendimento sobre a teoria das restrições.

## 2.3 A TEORIA DAS RESTRIÇÕES

O desenvolvimento da Teoria das Restrições ou Theory of Constraints – TOC iniciou-se, segundo Verma (1997), pelo esforço de um estudante de física, Eliyahu Moshe Goldratt, quando se envolveu com um projeto ou sistema de planejamento para a produção de galinheiros de um amigo. A forma como apresentou o sistema, triplicou a produção da planta. Baseou-se em um *software* chamado OPT - Optimized Production Technology, voltado para otimização e programação da produção (VERMA, 1997, p. 189).

Segundo Watson, Blackstone e Gadiner (2006), as técnicas da TOC foram aplicadas a certo número de empresas citadas na Fortune 500, entre as quais 3M, Boeing, Delta Airlines, Ford Motor Company, General Electric, General Motors e Lucent Technologies que divulgaram melhoras significativas alcançadas através da implementação de soluções deste *software*.

O sucesso nos resultados das empresas mencionadas foi a razão de adoção e implantação deste *software* por outras empresas, que apenas executavam o programa, sem, porém compreender o seu funcionamento, segredo industrial de seu autor, que não apresentava o algoritmo secreto, e portanto não conseguiam cumprir as tarefas na ordem solicitada pelo programa (VERMA, 1997, p. 189-190). Para que este problema fosse sanado, o autor, Goldratt escreveu em 1984 o livro *A Meta: um processo de melhoria contínua*, em que explica a filosofia subjacente ao algoritmo de forma mais didática.

### 2.3.1 Conceituando a Teoria das Restrições – TOC

Para definir a Teoria das Restrições ou Theory of Constraints – TOC, torna-se necessário conceituar restrição, que aos olhos do autor é “qualquer elemento ou fator que impeça que um sistema atinja um nível maior de desempenho em relação a sua meta” (GOLDRATT; COX, 2002, p. 45). Esta definição indica que a teoria das restrições pode ter uma aplicação mais ampla do que simplesmente o planejamento da produção e sistemas de gestão (WATSON; BLACKSTONE; GADINER, 2007), informação que neste trabalho se buscará ampliar com alguns conceitos sobre pesquisa de clima organizacional.

A teoria das restrições pode ser definida como:

[...] uma abordagem de gestão centrada na melhoria dos processos que restringem o fluxo da produção para melhorar continuamente o desempenho das operações de fabricação, isto é, essa filosofia busca aperfeiçoar a produção, por meio da identificação das restrições de um sistema, minimizando-as ou eliminando-as, a fim de melhorar o desempenho da organização como um todo (VERMA, 1997, p. 195).

O livro já mencionado, *A Meta*, apresenta alguns conceitos importantes e bastante discutidos na teoria das restrições como os Cinco passos da TOC, as Regras de Programação - OPT e o método Tambor-Pulmão-Corda. Vale abordar cada um destes conceitos para um maior entendimento sobre esta teoria.

Para a teoria das restrições, cada organização tem ao menos uma restrição que pode impedir a gestão desta empresa de atingir uma meta programada (GOLDRATT; COX, 2002). As restrições consideradas para esta ferramenta são de natureza física, diferentes das que serão estudadas por pesquisas de clima organizacional.

Identificada uma restrição, a teoria é utilizada para o desenvolvimento de um conjunto de procedimentos para solucionar, dirimir ou aperfeiçoar seu processo (GOLDRATT; COX, 2002). Se for considerado o pressuposto de que por trás da teoria das restrições de qualquer processo de produção de uma empresa que visa lucro existe sempre ao menos uma restrição, então a máxima de que “ou o indivíduo controla as restrições ou elas o controlam” é verdadeira (NOREEN; SMITH; MACKEY, 1996, p. 28). Segundo os autores, as restrições determinam a perda ou o ganho do sistema, quer sejam reconhecidas e controladas, quer não.

### 2.3.2 Regra de Programação da Produção

Esta regra baseia-se na aferição do desempenho individual de trabalhadores de uma indústria. Sua falha está no fato de que alguns processos exigem mais esforço, habilidade ou atenção o que ao final, até por erros de processos descritos no item anterior, poderiam prejudicar a avaliação individual, uma vez que função ou processo não eram avaliados (WATSON; BLACKSTONE; GARDNER, 2002).

Sem muita reflexão neste assunto, pode ser fácil entender que alguns funcionários, motivados com a razão incorreta, podem manter-se ocupados em desempenhos desfavoráveis para a indústria, ou seja, desenvolvendo ações sem sentido, apenas para ocupar o tempo e o espaço (WATSON; BLACKSTONE; GARDNER, 2002).

A metodologia, ou solução, apresentada pelo autor da teoria das restrições neste caso, foi a de treinar os níveis gerenciais sobre o princípio do dogma principal, o de que dentro de cada sistema, existindo ao menos uma restrição que limita a capacidade do sistema de atingir níveis mais elevados. Neste treinamento inicial, as nove regras de programação da teoria das restrições acabam por demonstrar que “a soma dos ótimos locais não é igual ao ótimo total”. O QUADRO 5, aponta estas regras iniciais.



ORDEM	REGRAS DE PROGRAMAÇÃO
1	Balancear o fluxo, não a capacidade.
2	O nível de utilização de um não-gargalo não é determinado por seu próprio potencial, mas por alguma restrição do sistema.
3	Ativação e utilização de recursos não são sinônimos.
4	Uma hora perdida em um gargalo é uma hora perdida no sistema inteiro.
5	Uma hora economizada em um não-gargalo é apenas uma miragem.
6	Os gargalos governam tanto o fluxo como os inventários.
7	O lote de transferência não precisa e, muitas vezes, não deve ser igual ao lote de processo.
8	O lote de processo deveria ser variável e não fixo.
9	A programação deveria ser estabelecida analisando-se todas as restrições simultaneamente. Os <i>lead times</i> são resultantes da programação e não podem ser predeterminados.

QUADRO 3 - AS NOVE REGRAS DE PROGRAMAÇÃO DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES  
 FONTE: Adaptado de Watson, Blackstone e Gadiner (2006).

Detalhar cada um dos princípios não é objetivo desta pesquisa, mas salientar que a melhoria do processo não coloca o bem estar do elemento humano como ponto a ser considerado. A teoria das restrições neste caso refere-se apenas aos princípios relacionados com o alcance de metas de uma empresa.

#### 2.3.2.1 O Método Tambor-Pulmão-Corda

Este método parte do princípio de que nem todas as peças que entram no processo produtivo, geram a mesma quantidade de produtos finais, já que, cada estágio da linha de produção está sujeito a restrições (COGAN, 2007). Desta forma, de acordo com a teoria das restrições todo e qualquer sistema pode produzir tanto quanto a capacidade de seu recurso restritivo de capacidade, que pode ser associado a um tambor, pois determina o ritmo da batida a ser seguido pelo restante dos recursos operacionais. Isto significa que todos os outros recursos produtivos são sincronizados com a programação da restrição (COGAN, 2007).

Segundo a teoria das restrições, o desenvolvimento do método tambor-corda-pulmão (COGAN, 2007) constitui-se em:

- Tambor: Desenvolver um cronograma para saber a data em que o material deve ser adquirido e processado. Este cronograma ou plano é chamado de tambor. Quando uma das etapas do processo atrasa ou acelera o ritmo produtivo, o tambor é tocado para que o ritmo volte a ter sincronia com o restante.

- Corda: Determinar quando deve ser liberado o material para os grupos de trabalho (ou a restrição). Esse tempo de deslocamento é chamado de “corda”, e serve para “segurar” o grupo mais acelerado ou “puxar” o grupo mais atrasado.

- Pulmão: Reservar e liberar uma quantidade de material de trabalho para o grupo da restrição, essa reserva é chamada de pulmão da restrição.

Desta forma, essa descrição torna clara a origem do nome tambor-pulmão-corda, e que fundamenta a diminuição, no processo produtivo, das falhas ou restrições.

Uma importante questão sobre a teoria das restrições não apresentada até o momento, é a da restrição baseada no elemento humano. Quanto um funcionário não muito satisfeito ou com dificuldades em alguma área de sua vida pode trazer de atrasos no processo produtivo?

Para um maior entendimento sobre o assunto, já mencionado entre a hierarquia das necessidades humanas de Maslow, referente aos níveis de satisfação do funcionário de uma empresa e o quanto este nível pode interferir no processo produtivo, serão apresentados os temas referentes à satisfação e bem-estar dos funcionários.

## 2.4 FELICIDADE E CLIMA NAS ORGANIZAÇÕES

Mesmo que as empresas tenham tido preocupações sobre o tempo de lazer de seus funcionários, o retorno na qualidade deste tempo acaba voltando-se como melhoria na produtividade. Por quê? Funcionário feliz trabalha mais. Segundo Naiana Ribeiro (2015, p. 45), “um ambiente de trabalho saudável e harmonioso é muito importante para a produtividade e para o sucesso de qualquer empresa. Isto

acontece porque colaboradores felizes e motivados trabalham mais e, sobretudo, melhor”.

#### 2.4.1 Felicidade Interna Bruta - FIB

Um estudo referente ao índice de felicidade ou, como é conhecido, FIB – Felicidade Interna Bruta, que se iniciou em 1972, no Butão, com apoio do PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), atraiu a atenção do mundo com uma fórmula para medir o progresso de uma comunidade ou nação, segundo Helvécia (2012). O cálculo da “riqueza” considera, neste estudo, aspectos como conservação do meio ambiente e qualidade de vida das pessoas, além do normalmente considerado desenvolvimento econômico (HELVÉCIA, 2012). O quarto rei deste país, Jigme Singye Wangchuc, declarou que a “Felicidade Interna Bruta é mais importante do que o Produto Interno Bruto” (URA *et al.*, 2012; VEENHOVEN, 2004). Com a iniciativa de adoção deste índice, houve uma orientação, ou direção na política nacional de desenvolvimento pleno do Butão.

A felicidade interna bruta é tida como indicador, segundo a antropóloga e monja hinduísta Susan Andrews, coordenadora do projeto FIB – Felicidade Interna Bruta no Brasil através do Instituto Visão Futuro. Ela afirma que este índice é também um “catalisador de mudança social que tem o potencial de unir poder público, empresas e cidadãos para a felicidade de todos. É pensamento sistêmico na prática” (FOLHA UOL, 09/09/2011).

Com vistas ao alcance desse objetivo, foram definidas quatro áreas estratégicas, também denominadas pilares do FIB, a saber: 1) desenvolvimento socioeconômico sustentável e equitativo; 2) conservação ambiental; 3) preservação e promoção da cultura; e 4) boa governança. Os quatro pilares são ainda articulados por nove domínios, todos com mesmo peso, formando a base do conceito FIB (URA *et al.*, 2012), como se pode constatar no quadro 6 a seguir:

Nº	CATEGORIA DE FELICIDADE INTERNA BRUTA
1	Bem-estar psicológico: Mede o otimismo que cada cidadão tem em relação a sua vida. É feita uma análise da autoestima, nível de <i>stress</i> e espiritualidade.
2	Saúde: Analisa as medidas de saúde implantadas pelo governo, exercícios físicos, nutrição e autoavaliação da saúde.
3	Uso do tempo: Inclui questões como o tempo que o cidadão perde no trânsito, divisão das horas entre o trabalho, atividades de lazer e educacionais.
4	Vitalidade comunitária: Entra na questão do relacionamento e das interações entre as comunidades. Analisa a segurança dentro da comunidade, assim como sensação de pertencimento e ações de voluntariado.
5	Educação: Sonda itens como participação na educação informal e formal, valores educacionais, educação no que se refere ao meio ambiente e competências.
6	Cultura: Faz uma análise de tradições culturais locais, festejos tradicionais, ações culturais, desenvolvimento de capacidades artísticas e discriminação de raça, cor, ou gênero.
7	Meio ambiente: Relação entre os cidadãos e os meios naturais como solo, ar e água. Estuda a acessibilidade para áreas verdes, sistemas para coletar o lixo e biodiversidades da comunidade.
8	Governança: Estuda a maneira da relação entre a população e a mídia, poder judiciário, sistemas de eleições e segurança.
9	Padrão de vida: Análise da renda familiar e individual, seguridade nas finanças, dívidas e qualidade habitacional.

QUADRO 4 - CATEGORIAS DE FELICIDADE INTERNA BRUTA  
 FONTE: Folha de São Paulo, 08/06/2012.

Muito além do que apenas felicidade, este indicador, está sendo utilizado de maneira ampla, até mesmo para tratar de assuntos como sustentabilidade na área da geografia (HERCULANO, 2000). A determinação do nível de desenvolvimento de uma região pode ser feita por meio da avaliação de um conjunto de características quantitativas e qualitativas, denominadas indicadores.

De acordo com Herculano (2000), a utilização de indicadores é a base para comparações entre objetos de estudo. As informações coletadas podem ser quantitativas, de natureza econômica, ou qualitativas, portanto, de natureza social. Como exemplo de indicadores econômicos, constituídos de dados estatísticos têm-se o PIB – Produto Interno Bruto, o PNB – Produto Nacional Bruto e o PNL –

Produto Nacional Líquido. A sua leitura e interpretação com base em estatísticas pode oferecer ideias sobre o estado de determinada economia (SANDRONI, 2001).

Como indicadores sociais, têm-se o IDH – Índice de Desenvolvimento Humano, o ILH – Índice de Liberdade Humana, o ILP – Índice de Liberdade Política, o IPH – Índice de Pobreza Humana, entre outros, que, de acordo com a Organização das Nações Unidas (1975), fornecem dados baseados na observação da vida social e suas mudanças.

Quando se fala de crescimento saudável ou sustentável baseado apenas em índices estatísticos como o PIB, por exemplo, não se consegue averiguar se este crescimento traz melhoria na qualidade de vida de uma população (TIDEMAN, 2004, p. 28). Segundo Bates (2009), somam-se a estes dados, ou sua falta, as limitações em indicadores para capital humano, lazer, distribuição de renda, economia informal, voluntariado, segurança nacional, liberdade e democracia, qualidade nos serviços públicos como educação e saúde, entre outros.

Bates (2009) ainda afirma que os resultados do PIB – Produto Interno Bruto devem ser analisados em conjunto com outros dados como o PNB – Produto Nacional Bruto (somatória de todos os bens e serviços produzidos por residentes de uma nação no período de um ano), para então se chegar ao PNL – Produto Nacional Líquido (renda total de uma nação, diminuindo-se as perdas com depreciação).

Números apenas revelam números. Em função da necessidade de se avaliar a qualidade é que indicadores sociais começaram a ser mais considerados. Em 1980, foi criado pela ONU, o IDH – Índice de Desenvolvimento Humano, em que são levantadas as dimensões longevidade, educação e renda (SANTAGADA, 2007). Segundo Santagada, por meio deste índice é possível fazer comparativos para propor melhorias e assim garantir maiores direitos de cidadania.

Herculano (2000) sustenta que o IDH não trata da dimensão ambiental e também não mensura outros aspectos que influenciam diretamente na qualidade de vida como saúde mental, integração social e cultura, podendo mascarar alguns fatos e dados. Outros índices como os já mencionados ILH e ILP, criados pelo PNUD/ONU em 1991 e 92 respectivamente, são utilizados para medir os direitos políticos, liberdade de expressão e política. Três anos depois, o mesmo órgão criou o IDS – Índice de Desenvolvimento Ajustado ao Sexo para medir as diferenças

existentes entre homens e mulheres para políticas públicas futuras (SANTAGADA, 2007).

A FIB ou Felicidade Interna Bruta foi criada para reunir o maior número possível de fatores de natureza econômica e social, determinar o desempenho de uma região como a qualidade de vida de seus habitantes, considerando uma série de fatores (TOBGAG *et al.*, 2011). Como já mencionado, é um indicador sistêmico que pode medir o desenvolvimento de uma nação de acordo com o bem-estar dos indivíduos, sendo que o governo se torna responsável pela criação de um ambiente ao seu povo (TOBGAG *et al.*, 2011). “O Estado deve esforçar-se para promover as condições que permitam a busca da Felicidade Nacional Bruta” (URA *et al.*, 2012, p. 6).

Conforme declarado pelo primeiro ministro do Butão, a felicidade para os orientais: “não pode existir enquanto outros sofrem, e só vem de servir os outros, vivendo em harmonia com a natureza, e percebendo a nossa sabedoria inata e da verdadeira natureza e brilhante de nossas próprias mentes” (THINLEY, 2009, p. 6).

A fim de traçar uma relação entre o nível de felicidade e a realização de eventos voltados a treinamentos, confraternizações, apresentação de conceitos e interações, buscou-se fontes que trazem esta teoria para o ambiente corporativo.

De acordo com o artigo “O valor da felicidade: como o bem-estar da equipe turbinou o lucro”, (GOMES, 2015), expressões como “A ciência por trás do sorriso”, “O fator felicidade” e “A economia do bem-estar” culminaram com pesquisas científicas a respeito da felicidade e sua aplicação no mundo empresarial. Propôs-se no artigo, que o tema felicidade seja discutido por psicólogos, economistas e neurocientistas com a ideia, de criar um elo entre melhores resultados e a força de trabalho feliz (GOMES 2015).

Pelo estudo da genética, 50% da capacidade de ser feliz nasce com o homem, 10% depende de circunstâncias e os 40% restantes de atividades intencionais, portanto, podem ser adotadas atitudes para conscientemente aumentar o nível de felicidade (LYUBOMIRSKY, 2010). De acordo com Lipton (2008), a genética pode ser alterada, ou seja, novas crenças e modelos mentais sobre as vivências têm relação direta com a saúde e felicidade.

Um estudo publicado em 2010 revela uma comparação entre pessoas mais e menos felizes nas organizações. Os resultados comprovaram que funcionários mais felizes são 25% mais eficientes; 47% mais produtivos; 50% mais motivados; 82% mais satisfeitos e 100% mais engajados (PRYCE-JONES, 2010).

As nove dimensões do FIB são: padrão de vida econômico, saúde, educação, cultura, governança, resiliência ecológica, vitalidade comunitária, uso do tempo e bem-estar psicológico. De acordo com a coordenadora do movimento FIB no Brasil, Susan Andrews, cidades como Itapetininga, Campinas e Dois Córregos (interior de São Paulo-SP), Bento Gonçalves (Rio Grande Sul – RS) e Brasília (Distrito Federal), possuem pilotos desta abordagem adaptada ao Brasil (GOMES, 2015).

Constata-se que as pessoas passam a maior parte do seu tempo produtivo no trabalho e que as empresas têm contribuição fundamental para a construção de um modelo econômico positivo para os envolvidos (empregadores e empregados). De acordo com Susan Andrews, empresas como Natura, Kíman e Cemig, estão aplicando os conceitos do FIB nos ambientes de trabalho, lidando basicamente com “ingredientes que formam o intangível das empresas: os capitais humano, mental, emocional e social, pois todos dependem das pessoas e de suas relações” (ANDREWS, 2015, p. 45).

O quadro 5 a seguir demonstra os fatores do FIB ao ambiente empresarial e organizacional:

<b>FATOR DE FIB</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
1. Padrão de vida	Envolve aspectos como a percepção dos colaboradores com relação à suficiência do pacote de remuneração, a justiça interna entre contribuição e recompensa, oportunidade de melhoria do padrão de vida etc.
2. Governança	Engloba todos os aspectos relacionados à liderança da empresa, a transparência de seus processos e suas práticas, empoderamento e liberdade de expressão dos colaboradores, assim como a percepção destes em relação à capacidade dos líderes de desenvolver o potencial humano de seus liderados, com justiça e sobre uma base de confiança.
3. Organizações que aprendem	Conceito cunhado pelo cientista americano Peter Senge, estão sempre agregando valor às partes interessadas. O sentimento dos colaboradores com relação às oportunidades de desenvolvimento seja no trabalho ou em sala de aula, ao fluxo de informações e conhecimentos necessários para a excelência, ao autodesenvolvimento e autoconhecimento estão incluídas nesta dimensão.
4. Saúde	Observação dos colaboradores com relação às condições de trabalho e saúde.
5. Cultura e diversidade	Sinaliza a existência de uma cultura inclusiva, que valoriza a diversidade de pontos de vista e experiências.
6. Resiliência ecológica	Existem vários graus para descrever o relacionamento das empresas com as suas partes interessadas, que, dentro de uma visão sistêmica, incluem os acionistas, os colaboradores, clientes, fornecedores, as comunidades, o meio-ambiente e todos os seres vivos que circundam suas instalações e rotas de movimentação de materiais e mercadorias. A percepção dos colaboradores (e até das partes interessadas) com relação à forma de se relacionar e suas respectivas práticas são os temas desta dimensão.
7. Vitalidade comunitária	O grau de vitalidade comunitária é medido pela satisfação com o clima organizacional, pelo número de relacionamentos internos e externos, nível de engajamento das pessoas, pela satisfação de clientes, fornecedores, comunidades e acionistas etc.
8. Uso equilibrado do tempo	Satisfação dos colaboradores com relação ao uso do tempo nas várias esferas de suas vidas influenciadas pelo trabalho, assim como a postura da própria organização com relação ao uso do tempo.
9. Bem-estar psicológico	Engloba indicadores do nível de estresse organizacional, inclusive de estresse positivo; do grau e da frequência de emoções positivas e negativas; da percepção da felicidade pessoal e satisfação com o trabalho e com a vida em geral.

QUADRO 5 - FATORES DO FIB – FELICIDADE INTERNA BRUTA NAS EMPRESAS  
 FONTE: Adaptado pela autora (GOMES, 2015).

Constata-se, pela definição de cada um dos fatores apresentados que a área de eventos pode apresentar uma relação direta com os fatores 3, organizações



que aprendem; 5, cultura e diversidade; 6, resiliência ecológica; 7, vitalidade comunitária e 9, bem-estar psicológico. Um exemplo a ser adotado para esta afirmativa é a do ambiente proporcionado por um evento de treinamento na natureza, em que funcionários passam por atividades programadas mais simples como caminhadas, reflexões, reuniões ou mesmo as que trazem mais impacto como escalada, rapel, tirolesa, caças ao tesouro, gincanas.

Com base na ideia de que o funcionário feliz e melhor ambientado trabalha melhor, vale entender alguns conceitos sobre o clima de seu ambiente de trabalho.

#### 2.4.2 O Clima Organizacional

O tema referente ao bem estar dos funcionários de uma empresa, vai além de produtividade e lucro. Buscando assuntos sobre o clima de trabalho de uma organização profissional, seja ela comercial, acadêmica, prestadora de serviços ou industrial, podem ser revelados dados importantes que se complementam com alguns fatores de FIB já abordados neste trabalho.

Por meio da pesquisa de clima organizacional, é possível medir o nível de relacionamento entre funcionários e a empresa em que trabalham (RIZZATTI, 2002). A área da psicologia e gestão de recursos humanos costuma adotar alguns modelos de pesquisa para o clima organizacional. De acordo com Rizzatti (2002), foi em 1960 que surgiram nos Estados Unidos os primeiros estudos sobre comportamento organizacional, dentro de um movimento na Administração chamado Comportamentalismo.

Não é objetivo deste trabalho o aprofundamento em cada uma das teorias ou tipos de pesquisas para o clima organizacional, mas a razão da necessidade de se conhecer o estado de cada funcionário e o quanto o clima pode modificar o desempenho de cada um, como também abordado no tema FIB. Entre as ferramentas gerenciais mais utilizadas, não somente a preocupação com o bem-estar entre empresas e clientes está sendo buscada, mas o nível de relacionamento entre as empresas e seus funcionários.

Segundo Coda (1993), o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação de integrantes de uma empresa em relação aos diferentes aspectos da cultura ou realidade da organização, sendo os itens mais considerados: a política de

recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

O clima organizacional é considerado como elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional para expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais (PAYNE; MANSFIELD, 1973, p. 48). O clima organizacional envolve uma visão ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação dos integrantes de uma empresa (CHIAVENATO, 2003).

Realizar uma pesquisa de clima organizacional pode ser o primeiro passo para identificação de problemas na gestão de recursos humanos. A análise e o posterior diagnóstico, para a adoção de sugestões proporcionadas pela própria pesquisa, podem ser o primeiro passo para a elevação dos níveis de melhoria da qualidade, aumento de produtividade e utilização de novas políticas internas. No quadro 6 a seguir se pode demonstrar a modificação de alguns comportamentos dentro do clima da empresa em relação aos níveis de motivação.

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
DESAVORÁVEL	MAIS OU MENOS FAVORÁVEL	FAVORÁVEL
frustração	indiferença	satisfação
desmotivação	apatia	motivação
falta de integração entre a empresa e o funcionário	baixa integração entre a empresa e o funcionário	alta integração entre a empresa e o funcionário
falta de retenção de talentos	baixa retenção de talentos	alta retenção de talentos
improdutividade	baixa produtividade	alta produtividade
pouca adaptação às mudanças	média adaptação às mudanças	maior adaptação às mudanças
alta rotatividade	média rotatividade	baixa rotatividade
alta abstenção	média abstenção	baixa abstenção
pouca dedicação	média dedicação	alta dedicação
baixo comprometimentos	médio comprometimento com a	alto comprometimento com a

com a qualidade	qualidade	qualidade
clientes insatisfeitos	clientes indiferentes	clientes satisfeitos
pouco aproveitamento nos treinamentos	médio aproveitamento nos treinamentos	maior aproveitamento nos treinamentos
falta de envolvimento com os negócios	baixo envolvimento com os negócios	alto envolvimento com os negócios
crescimento das doenças psicossomáticas	algumas doenças psicossomáticas	raras doenças psicossomáticas
insucesso nos negócios	estagnação nos negócios	sucesso nos negócios

QUADRO 6 - INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL DESFAVORÁVEL, MAIS OU MENOS FAVORÁVEL E FAVORÁVEL.  
FONTE: Bispo (2006).

A qualidade do ambiente organizacional percebida ou experimentada por membros de uma organização está baseada no ambiente interno vivido pelas pessoas do meio e relacionado com o grau de motivação dos seus atores (CHIAVENATO, 2003).

De acordo com o quadro 6, é possível constatar que clientes, empresa e funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. O inverso é verdadeiro, portanto, com um clima organizacional desfavorável, os três lados são prejudicados. Voltando para a teoria das Hierarquias de Maslow, busca-se afirmar que um funcionário que trabalha em um ambiente desfavorável, pode desenvolver reações evidenciadas na primeira coluna do quadro 2. Um clima ameno, portanto mais ou menos favorável, comparativamente ao clima desfavorável, pode melhorar o ambiente. Já, como descrito nos itens da terceira coluna, um clima favorável pode trazer mudanças positivas no andamento de tarefas do ambiente organizacional.

Para que seja apresentada a intenção de pesquisa entre funcionários de uma grande indústria, com vistas à elaboração da dissertação que este trabalho visou alcançar, julgou-se importante explanar sobre os modelos de pesquisa organizacional utilizados desde 1968, e a partir da apresentação dos três modelos principais e uma ênfase sucinta sobre três outros, a proposta de Bispo (2006).

O modelo de Litwin e Stringer (1968), já mencionado, utiliza-se de um questionário baseado em nove fatores/indicadores que são:

- Estrutura: sentimento dos trabalhadores sobre as restrições (não se aplica aqui a teoria das Restrições) em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho;
- Responsabilidade: sentimento de autonomia para tomada de decisões;
- Desafio: sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;
- Recompensa: sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições;
- Relacionamento: sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- Cooperação: percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de gestores e subordinados;
- Conflito: sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;
- Identidade: sentimento de pertencer à organização como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho;
- Padrões: é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

O modelo de Kolb (KOLB *et al.*, 1986) trabalha com sete fatores/indicadores, além da responsabilidade, padrões e recompensas, vistos no modelo de Litwin e Stringer<sup>14</sup>, descritos a seguir:

- Conformismo: sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização;
- Clareza organizacional: sentimento de que a empresa e processos são bem organizados;
- Calor e apoio: sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo;

---

<sup>14</sup> Modelo de Litwin e Stringer – Questionário elaborado em 1968 com base em nove fatores ou indicadores, após uma extensa pesquisa entre três grandes organizações.

- Liderança: disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção da liderança.

O terceiro modelo sugerido por Bispo (2006) para basear o modelo próprio, é o de Sbragia (1983), que buscou a fundamentação de sua pesquisa em uma empresa governamental. Seu modelo utiliza vinte fatores/indicadores além de conformidade, estrutura, recompensa, cooperação, padrões, conflitos e identidade. São eles:

- Estado de tensão: responsável por descrever o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade e não por emoções;

- Ênfase na participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas nas decisões;

- Proximidade da supervisão: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas;

- Consideração humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos, o quanto recebem atenção em termos humanos;

- Autonomia presente: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios líderes;

- Prestígio obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;

- Tolerância existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados, muito mais construtivamente do que punitivamente;

- Clareza percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas em relação aos assuntos que lhe dizem respeito, o quanto a organização consegue comunicar suas informações com clareza;

- Justiça predominante: descreve o grau que predomina nos critérios de decisão, habilidades e desempenho;

- Condições de progresso: descreve a forma como a organização provê as oportunidades de crescimento e avanço profissional aos seus funcionários;

- Apoio logístico proporcionado: descreve o quanto a organização provê instrumentos e condições de trabalho para o bom desempenho de suas funções;

- Forma de controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e demais dados de controle, orientação e solução de problemas, antes de policiamento e punição.

Outros modelos também são muito utilizados como o Coda, de Roberto Coda (CODA, 1997), focado na liderança, Kozlowski, criado por Steve Kozlowski e Mary Doherty (KOZLOWSKI; DOHERTY, 1989), também voltado ao clima organizacional e liderança, além do Levering, por Robert Levering (LEVERING, 1984 e 1997), criado para fazer a correlação entre desempenho econômico e a satisfação dos empregados.

A proposta de Bispo (2006) baseou seu novo modelo de pesquisa de clima organizacional em literaturas e aplicação entre funcionários de duas instituições públicas. Seu trabalho não teve registro ou patente, mas foi posto à disposição de usuários como modelo de ferramenta gerencial com o propósito de promover a melhoria no relacionamento entre empresas e seus funcionários.

No modelo proposto por Bispo (2006), levou-se em consideração a evolução do cenário político-econômico, sociocultural e ecológico nacional e internacional. Ele dividiu os fatores macro entre internos e externos, analisou os diagnósticos e sugestões proporcionados pela pesquisa, sempre visando melhoria de qualidade, aumento de produtividade e adoção de políticas internas, como se pode avaliar no quadro a seguir:

<b>FATORES INTERNOS DE INFLUÊNCIA</b>	<b>PONTOS AVALIADOS PELOS FATORES INTERNOS DE INFLUÊNCIA</b>
Ambiente de trabalho	Estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;
Assistência aos funcionários	Estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;
Burocracia	Avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;
Cultura organizacional	Avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades;

Estrutura organizacional	Mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;
Nível sociocultural	Procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;
Incentivos profissionais	Visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;
Remuneração	Avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;
Segurança profissional	Avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;
Transporte casa/trabalho – trabalho/casa	Mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa;
Vida profissional	Estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

QUADRO 7 - FATORES INTERNOS DE INFLUÊNCIA DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE BISPO

FONTE: Adaptado pela autora a partir de Bispo (2006).

Como internos, o autor adotou fatores semelhantes aos já apresentados por autores citados. Os fatores externos são os que têm origem fora da empresa, mas que exercem influência sobre comportamentos, posturas, ações, decisões e condutas dos funcionários dentro da empresa, e que, portanto, devem ser muito considerados e podem ser observados no quadro a seguir:

<b>FATORES EXTERNOS DE INFLUÊNCIA</b>	<b>PONTOS AVALIADOS PELOS FATORES EXTERNOS DE INFLUÊNCIA</b>
Convivência familiar	Procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa;
Férias e lazer	Avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;
Investimentos e despesas familiares	Procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;

Política e economia	Tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários;
Saúde	Tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação;
Segurança pública	Avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários;
Situação financeira	O fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários.
Remuneração	Avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;
Time de futebol	Item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários. Tenta medir, portanto, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos [...];
Vida social	Avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item;

QUADRO 8 FATORES EXTERNOS DE INFLUÊNCIA DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE BISPO

FONTE: Adaptado pela autora a partir de BISPO (2006).

Fatores externos como políticas públicas, mudanças de governo, crises de emprego, causam efeitos sobre os funcionários. Lidar com esta influência é papel da empresa.

Analisando o Quadro 8, é possível verificar que os fatores que se referem a convivência familiar, férias e lazer e também time de futebol podem trazer influências sobre o ambiente de trabalho, motivação, produtividade e resultados. O lazer está de certa forma associado ao turismo. Da mesma forma, o time de futebol pode associar-se a eventos, levando-se em conta os conceitos iniciais já apresentados neste trabalho.

A proposta da autora foi a de introduzir, em uma pesquisa de clima organizacional, perguntas mais direcionadas com a área de eventos de incentivo, para entender de modo mais prático se estas ações modificariam o desempenho dos funcionários de uma empresa.



### 3 PESQUISA DE CAMPO

O estudo a ser apresentado é caracterizado como quantitativo e focado nas interpretações de uma amostra de 100 funcionários de duas empresas localizadas na região metropolitana de Curitiba, sendo uma de São José dos Pinhais e uma de Araucária. Os funcionários foram entrevistados por meio de um questionário estruturado em questões de cinco pontos. A pesquisa foi realizada entre dezembro de 2016 e janeiro de 2017 entre as duas empresas que permitiram a sua aplicação.

Foi realizada uma pesquisa de campo por meio de perguntas com respostas objetivas baseadas na Escala de Likert fazendo uso de algumas importantes questões já existentes na pesquisa de Bispo (2006), acrescentadas de perguntas objetivando a verificação entre a utilização de eventos como ferramenta de melhoria de relações, ambiente interno e externo nas organizações, aprendizado profissional e pessoal.

Através de entrevista pessoal, ou do “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto” (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 94), e com uso do questionário estruturado foi feita a coleta de dados.

O questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre assunto que os informantes saibam opinar ou informar. É uma interlocução planejada (CHIZZOTTI, 2000, p. 55).

A pesquisa, portanto foi inspirada nos quadros 4, 5, 6, 7 e 8 apresentados respectivamente sobre FIB Felicidade Interna Bruta (QUADROS 4 e 5), pesquisa de clima organizacional (QUADRO 6), e fatores de pontos de influência, tanto internos (QUADRO 7) quanto externos (QUADRO 8).

O questionário utilizado possui 25 questões, todas com cinco opções de resposta que partem de “nenhuma” relevância com a pergunta, até “extrema” relevância. Para adaptar os itens ao contexto do presente estudo, o questionário foi revisado por dirigentes de Recursos Humanos das duas empresas pesquisadas. Realizou-se um pré-teste, com dez diferentes respondentes (funcionários) de outras duas empresas, a fim de verificar possíveis problemas. Os dois funcionários entrevistados no pré-teste não fazem parte da amostra pesquisada. Com isso,

buscou-se assegurar a validade de conteúdo proveniente do instrumento de mensuração. O questionário, conforme mencionado, foi aplicado a uma amostra de 100 funcionários de duas empresas localizadas na região metropolitana de Curitiba (São José dos Pinhais e Araucária). A entrevista foi realizada nas empresas durante o horário de almoço compreendido entre 11 e 14 horas e abordou funcionários de diversos setores operacionais e níveis administrativos.

A abordagem aleatória foi feita da seguinte forma: Posicionada próximo à entrada do refeitório das organizações que oportunizaram a pesquisa, a autora fazia a abordagem a indivíduos que estavam chegando. Depois de identificar-se perguntava se poderia aplicar um questionário que se integrava à dissertação de mestrado. Em uma mesa reservada para a aplicação do questionário, as perguntas foram feitas, e, em havendo necessidade de explicações, o que ocorreu raras vezes, as respostas eram dadas. O tempo médio para responder as 25 perguntas foi de 10 minutos.

### 3.1 BASE PARA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

As perguntas foram elaboradas com base nos quadros mencionados, porém sua ordem alterada de modo que um assunto fosse pertinente ao da pergunta anterior ou seguinte. Desta forma, apenas para visualização do uso dos Quadros mencionados, elaborou-se o quadro 11 a seguir:

QUADRO	ITEM	PERGUNTA
Fatores da FIB nas Empresas	Organizações que aprendem	Quão importantes são os eventos proporcionados por sua empresa que visam o seu desenvolvimento no trabalho ou vida pessoal?
	Cultura e diversidade	Em relação ao relacionamento com seus colegas, qual a importância que dá à participação de eventos em que sua opinião e a de seus colegas é valorizada?
	Vitalidade comunitária	Quanto você se sente satisfeito com o clima no seu ambiente de trabalho?
		Qual a sua expectativa quando se aproxima ou é informado um evento em sua empresa, em que possa levar a sua família?

		Um evento realizado recentemente em sua empresa, com o objetivo de ampliar os relacionamentos entre você e seus colegas teve qual resultado após a sua realização?
		Um evento realizado recentemente em sua empresa, com o objetivo de envolver você e seus colegas de trabalho em alcançar maior satisfação entre seus clientes trouxe que tipo de engajamento após a sua realização?
	Uso equilibrado do tempo	Se sua empresa realizasse um evento sobre o uso equilibrado do tempo em sua vida profissional e pessoal, qual o seu grau de satisfação sobre esta abordagem?
	Bem-estar psicológico	No caso de você se sentir cansado ou triste, qual a relevância de participar de um evento com a sua família para que seu estresse emocional diminua?
Categoria de felicidade interna bruta	Bem-estar psicológico	Quando você está mais otimista e sua autoestima alta qual a relevância de participar de um evento com a sua família?
	Vitalidade comunitária	Sentir-se pertencente ao ambiente de trabalho e familiar, tem qual relação na participação de eventos?
	Cultura	Quando você participa de eventos na sua empresa, consegue valorizar a cultura de sua cidade e os festejos tradicionais?
Clima Organizacional	favorável, satisfação e motivação	Um clima no seu ambiente profissional mais favorável, que lhe dê mais satisfação e motivação para o trabalho depende quanto da realização de eventos de treinamento?
	alta integração entre a empresa e o funcionário, alta produtividade	Sentir-se integrado à empresa, valorizado como profissional e com alto grau de produtividade tem alguma relação com a participação em eventos de capacitação e incentivo?
	baixa rotatividade	Para que a empresa mantenha seus funcionários interessados no seu desempenho profissional, é importante que o grau de motivação seja elevado. Você concorda com esta afirmativa?
	maior adaptação às mudanças	A implantação de um novo projeto na empresa, que traga mudanças no andamento de seu trabalho poderia ser mais rápida se o treinamento fosse feito em um evento. Você concorda com esta afirmativa?
	baixa abstenção, alta retenção de talentos	Você acredita que a baixa rotatividade, menos pedidos de demissão e mais dedicação aos objetivos e metas de sua empresa tem relação com uma comunicação clara sobre estas metas?
	alto comprometimento com a qualidade, clientes satisfeitos	Qual a relação entre clientes satisfeitos e alto comprometimento com a qualidade de resultados produzidos por sua empresa?
	raras doenças psicossomáticas	Na medida em que participa de eventos promovidos por sua empresa, entende que o nível de estresse diminui?

	alto envolvimento nos negócios, sucesso nos negócios	Eventos de lançamento de produtos de sua empresa que tenham entre os convidados, os seus maiores clientes, aumentaria os negócios com eles. Você concorda com esta afirmativa?
Fatores Internos de Influência	Ambiente de trabalho	O grau de relacionamento com seus colegas de trabalho interfere no seu ambiente de trabalho. Você considera importante relacionar-se bem para que o clima seja favorável?
	Cultura organizacional	Cada empresa possui um modo de trabalho e conduta. As tradições, práticas e costumes de sua empresa exercem alguma influência sobre as suas atividades ou sobre a sua vida?
	Estrutura organizacional	A capacitação (ensino e aprendizagem) para o desempenho de suas funções e de seus colegas, adotada por sua empresa é suficiente para o seu aprendizado e prática?
Fatores Externos de Influência	Convivência familiar	O bom relacionamento em seu ambiente familiar influencia em seu ambiente de trabalho. Você concorda com esta afirmação?
	Férias e lazer	Viver alguns momentos de lazer em eventos promovidos por sua empresa pode interferir no seu desempenho no trabalho. Você concorda com esta afirmativa?
	Vida social	Sua vida social com familiares, colegas de diversas áreas de sua vida influencia a sua carreira profissional. Você concorda com esta afirmativa?

QUADRO 9 - RELAÇÃO ENTRE OS QUADROS 6 A 10 E AS PERGUNTAS DA PESQUISA.

FONTE: Elaborado pela autora.

Uma parte da pesquisa permitiu aos funcionários o livre discorrer para manifestações mais diretas como comentários, reivindicações, sugestões, queixas, críticas, elogios ou manifestações sobre a empresa, setor, liderança, hierarquia, tanto para possíveis eventos ou programas de incentivo, como quaisquer assuntos pertinentes a empresa, e que foi entregue para o setor de recursos humanos de cada empresa.

A resposta para as perguntas possuía cinco alternativas de acordo com o modelo de mensuração da escala Lickert, também utilizada por TOURQUAL<sup>15</sup>, elaborado inicialmente para avaliação da qualidade de serviços em atrativos turísticos (MONDO, 2014). Apenas como acréscimo, ressalta-se que a autora já havia feito uso da ferramenta para avaliar a percepção de atendimento aos usuários do espaço Pedreira Paulo Leminski nas várias etapas de sua experiência desde a

<sup>15</sup> TOURQUAL: Protocolo de avaliação da qualidade de serviços em atrativos turísticos que gerencia indicadores de qualidade e que foi adaptado para este trabalho.

chegada aos arredores do espaço, entrada, permanência e saída, por ocasião de um *show* do artista David Gilmour (ex-guitarrista), da banda de *rock* Pink Floyd em 14 de dezembro de 2015 (GAZETA DO POVO, 14/12/2015).

### 3.2 DIVISÃO DAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO

Aos participantes da pesquisa que se propuseram a participar, foi informado que poderiam responder às perguntas da forma como entendessem, optando por apenas uma alternativa e que também teriam uma folha avulsa anexa à ficha da pesquisa, para escrever deliberadamente sobre sua opinião em relação às perguntas, sugestões ou assuntos que pudessem surgir em virtude do processo de respostas.

As perguntas foram apresentadas em uma ordem que concentrava os níveis de interesse na seguinte sequência, cada grupo seguido dos seus indicadores, já apresentados no quadro 10:

- Seis perguntas relacionadas ao sentimento de pertencimento dos funcionários entre si e com a empresa (representadas pela cor verde no quadro 10 a seguir):

- . organizações que aprendem,
- . cultura e diversidade,
- . vitalidade comunitária,
- . clima organizacional favorável promovendo satisfação e motivação alta integração entre a empresa e o funcionário, alta produtividade.

- Quatro voltadas ao sentimento do funcionário com o ambiente da empresa, e consigo mesmo (representadas pela cor vermelha):

- . vitalidade comunitária,
- . cultura,
- . bem-estar psicológico,
- . férias e lazer.

- Sete perguntas que abordam o sentimento do funcionário como membro integrante da empresa e de seu ambiente familiar (representadas pela cor azul):

- . vitalidade comunitária,
- . bem-estar psicológico,
- . cultura organizacional,
- . estrutura organizacional,
- . convivência familiar,
- . vida social.

- Quatro perguntas sobre o sentimento de comprometimento com o trabalho em prol de melhores resultados comerciais (representadas pela cor amarela):

. clima organizacional promotor de alta retenção de talentos/baixa abstenção,

. clima organizacional voltado ao alto comprometimento com a qualidade e com clientes satisfeitos,

- E quatro que buscavam informações sobre o sentimento de satisfação e segurança no trabalho relacionados a treinamentos (representadas pela cor laranja).

- . baixa rotatividade,
- . uso equilibrado do tempo,
- . maior adaptação às mudanças,
- . raras doenças psicossomáticas.

A sequência das perguntas recebeu a seguinte ordem, sendo que os grupos de seis (verdes), quatro (vermelhas), sete (azuis), quatro (amarelas) e quatro (laranjas) receberam a separação da retícula colorida, apenas para melhor visualização e compreensão dos gráficos relacionados às respostas ao final deste capítulo.

Nº	SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS ENTRE SI E COM A EMPRESA (6 PERGUNTAS)
1	Quão importantes são os eventos proporcionados por sua empresa que visam o seu desenvolvimento no trabalho ou vida pessoal?
2	Em relação ao relacionamento com seus colegas, qual a importância que dá à participação de eventos em que sua opinião e a de seus colegas é valorizada?
3	Um evento realizado recentemente em sua empresa, com o objetivo de ampliar os relacionamentos entre você e seus colegas teve qual resultado após a sua realização?
4	Um clima no seu ambiente profissional mais favorável, que lhe dê mais satisfação e motivação para o trabalho depende quanto da realização de eventos de treinamento?
5	Sentir-se integrado à empresa, valorizado como profissional e com alto grau de produtividade tem alguma relação com a participação em eventos de capacitação e incentivo?
6	O grau de relacionamento com seus colegas de trabalho interfere no seu ambiente de trabalho. Você considera importante relacionar-se bem para que o clima seja favorável?
Nº	SENTIMENTO DO FUNCIONÁRIO COM O AMBIENTE DA EMPRESA, E CONSIGO MESMO (4 PERGUNTAS)
7	Quanto você se sente satisfeito com o clima no seu ambiente de trabalho?
8	Como um evento a ser realizado por sua empresa sobre o uso do equilíbrio do tempo em sua vida profissional e pessoal, deixaria você?
9	Quando você participa de eventos na sua empresa, consegue valorizar a cultura de sua cidade e os festejos tradicionais?
10	Viver alguns momentos de lazer em eventos promovidos por sua empresa pode interferir no seu desempenho no trabalho. Você concorda com esta afirmativa?
Nº	SENTIMENTO DO FUNCIONÁRIO COMO MEMBRO INTEGRANTE DA EMPRESA E DE SEU AMBIENTE FAMILIAR (7 PERGUNTAS)
11	Qual a sua expectativa quando se aproxima ou é informado um evento em sua empresa, em que possa levar a sua família?
12	No caso de você se sentir cansado ou triste, qual a relevância de participar de um evento com a sua família para que seu estresse emocional diminua?
13	Sentir-se pertencente ao ambiente de trabalho e familiar, tem qual relação na participação de eventos?

14	Cada empresa possui um modo de trabalho e conduta. As tradições, práticas e costumes de sua empresa exercem alguma influência sobre as suas atividades ou sobre a sua vida?
15	A capacitação (ensino e aprendizagem) para o desempenho de suas funções e de seus colegas, adotada por sua empresa é suficiente para o seu aprendizado e prática?
16	O bom relacionamento em seu ambiente familiar influencia em seu ambiente de trabalho. Você concorda com esta afirmação?
17	Sua vida social com familiares, colegas de diversas áreas de sua vida influencia a sua carreira profissional. Você concorda com esta afirmativa?
Nº	<b>SENTIMENTO DE COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO EM PROL DE MELHORES RESULTADOS COMERCIAIS (4 PERGUNTAS)</b>
18	Um evento realizado recentemente em sua empresa, com o objetivo de envolver você e seus colegas de trabalho em alcançar maior satisfação entre seus clientes trouxe que tipo de engajamento após a sua realização?
19	Qual a relação entre clientes satisfeitos e alto comprometimento com a qualidade de resultados produzidos por sua empresa?
20	Eventos de lançamento de produtos de sua empresa que tenham entre os convidados, os seus maiores clientes, aumentaria os negócios com eles. Você concorda com esta afirmativa?
21	Você acredita que a baixa rotatividade, menos pedidos de demissão e mais dedicação aos objetivos e metas de sua empresa tem relação com uma comunicação clara sobre estas metas?
Nº	<b>SENTIMENTO DE SATISFAÇÃO E SEGURANÇA NO TRABALHO RELACIONADOS A TREINAMENTOS (4 PERGUNTAS)</b>
22	Quando você está mais otimista e sua autoestima alta qual a relevância de participar de um evento com a sua família?
23	A implantação de um novo projeto na empresa, que traga mudanças no andamento de seu trabalho poderia ser mais rápida se o treinamento fosse feito em um evento. Você concorda com esta afirmativa?
24	Para que a empresa mantenha seus funcionários interessados no seu desempenho profissional, é importante que o grau de motivação seja elevado. Você concorda com esta afirmativa?
25	Na medida em que participa de eventos promovidos por sua empresa, entende que o nível de estresse diminui?

QUADRO 10 - QUESTIONÁRIO COM DIVISÃO ENTRE OS GRUPOS DE PERGUNTAS  
 FONTE: Elaborado pela autora.



As respostas às perguntas do quadro 10 foram apresentadas com cinco opções, baseadas na escala Likert, e poderão ser visualizadas ao final. O subtópico a seguir esclarece a razão pela opção feita em utilizar esta escala.

### 3.3 TEORIAS E APLICAÇÕES DA ESCALA DE RESPOSTAS

Na área das ciências sociais é comum o uso de diversos instrumentos de medida, para mensurar a realidade sobre um objeto em estudo. Para realizar essas mensurações, é necessário que pesquisadores desenvolvam instrumentos adequados para que as medidas correspondam efetivamente ao que se deseja medir e para que o erro amostral seja o menor possível diante dos recursos disponíveis. Desta forma, os resultados das medidas conseguem ser um reflexo mais próximo da realidade. (MATTAR, 1999; COTE; BUCKLEY, 1988).

Segundo Krosnick e Beret (1993), muitos pesquisadores utilizam-se de escalas de mensuração multi-item. Estas escalas requerem cuidados importantes para que se chegue a resultados satisfatórios e que permitam conclusões confiáveis e satisfatórias (KROSNICK; BERENT, 1993).

A validação de uma questão não se dá sem considerar as opções de respostas como um componente essencial na elaboração de suas perguntas. Existe uma chance de falha na medição de resultados que depende de alguns fatores. O primeiro fator de falha, passa pelo número de pontos na escala e rotulação dos pontos desta escala. O segundo centra-se no respondente e nas suas características, como exemplo necessidade de cognição, envolvimento, conhecimento (WEATHERS, SHARMA; NIEDRICH, 2005).

Quando Rensis Likert introduziu seu método em 1932, através de estudos de áreas como psicologia, educação e marketing buscava investigar as implicações do uso de diferentes formatos de escalas (CUMMINS; GULLONE, 2000). Considerou os números de pontos de escolha das escalas unidimensionais (exemplo: não satisfeito até completamente satisfeito), bidimensionais (exemplo: completamente insatisfeito até completamente satisfeito), com opção de uso de ponto neutro ou não, opção de uso de âncoras verbais extremas (exemplo: terrível), ou médias (exemplo: insatisfeito), entre outras relevantes formas de elaboração de

uma escala. Desta forma, a escala tipo Likert apresenta como propriedades básicas a confiabilidade, validade e a sensibilidade (CUMMINS; GULLONE, 2000).

Na mesma linha de defesa, e, concordando com Cummins e Gullone (2000), Masters (1974) já defendia que o número de categorias de respostas utilizadas para um questionário aumenta a consistência interna do instrumento na mesma proporção em que um menor número de categorias resultaria em baixa variabilidade e confiabilidade. Churchill e Peter (1984), dez anos mais tarde, também conduziram um estudo de categorias de resposta e acreditaram que a confiabilidade de uma escala aumenta com o aumento do número destas categorias.

Considerando que o número de respostas seja ímpar, Cummins e Gullone (2000) além de levantarem a questão de ancorar a escala com palavras nas extremidades como extremamente satisfeito e extremamente insatisfeito, destacam a utilização da categoria central (ponto neutro), como nem satisfeito, nem insatisfeito. De acordo com Collings (2006), esta opção pode dar aos entrevistados mais conforto em responder, apesar de poder gerar ambivalência e indiferença do respondente, destoando à sua legítima opinião.

A resposta neutra também pode entrar como opção aos respondentes que não tenham opinião ou experiência no tocante às categorias de resposta, sendo ela a mais indicada (COELHO; ESTEVES, 2007). Da mesma forma, Coelho e Esteves (2007) destacam que respondentes com maior habilidade e experiência na resposta permitem o uso de escalas com maior número de pontos, visto que o seu uso rotineiro resultará em maior habilidade de identificar importantes relações, e por consequência resultará em uma alta validade dos resultados e melhores testes das hipóteses tanto na teoria como na prática.

Para uma compreensão mais objetiva deste modelo de escala, convém mencionar que antes de Likert, já existia o trabalho de Freyd, datado de 1923 (CUMMINS; GULLONE, 2000), em que já discutia as formas de escala disponíveis, baseadas no formato de 10 pontos e de 100 pontos. A explicação para o uso destas escalas estaria na facilidade de compreensão do sistema de numeração de 0 a 10.

Nesta forma de respostas, Freyd introduziu o *Graphic rating method*<sup>16</sup>, que era a possibilidade de marcar o ponto mais próximo (em uma linha horizontal pontilhada) à resposta a ser dada, de acordo com a pergunta, sempre em entrevistas. Mais tarde, Watson (1930), publicou uma escala de mensuração similar, onde o entrevistado ou respondente, marcaria um ponto em qualquer lugar na linha horizontal. Apenas para análise, o autor recomendava a utilização de escores de 0 a 100 e a sua escala apresentava o formato da Figura 1 a seguir:

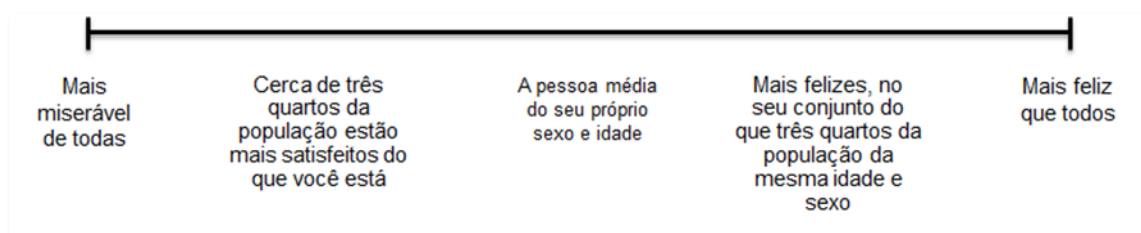


FIGURA 1 - MODELO DE ESCALA DESENVOLVIDO POR WATSON (1930)  
FONTE: Watson (1930).

Baseado no modelo apresentado, Likert (1932) não se utilizou de um sistema de medida contínuo. Apresentou aos respondentes apenas algumas opções de respostas em pontos fixos estimulados na linha, realizando uma redução no número efetivo de pontos de escolha, que vão desde “aprovo totalmente” a “desaprovo totalmente”. Desta forma, Likert (1932) também introduziu a escala bidimensional e com um ponto neutro no meio da escala. Desde a publicação de sua obra, a escala formulada por Likert tem se tornado popular.

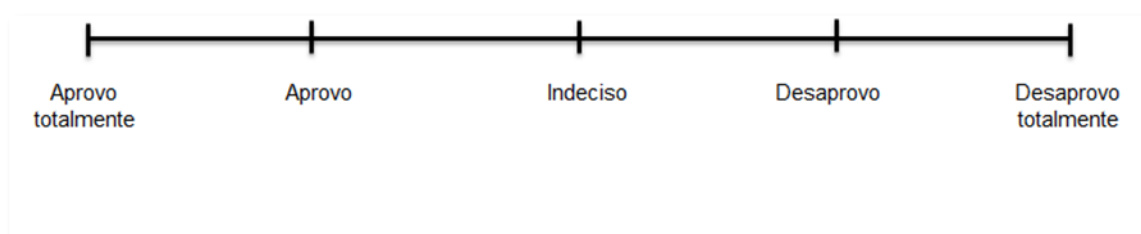


FIGURA 2 - MODELO DE ESCALA DESENVOLVIDO POR LIKERT (1932)  
FONTE: Likert (1932).

<sup>16</sup> Graphic rating method é uma escala de classificação gráfica em que as pontuações são inseridas em uma linha de acordo com maior proximidade à resposta almejada. Esta escala tem desvantagens que tornam difícil a sua utilização como uma ferramenta de gestão eficaz (HAYES, 1921).

Embora o uso de escalas com outro número de itens, diferente de cinco, representem uma classificação, quando esta não tiver cinco opções de resposta, não se configura uma escala Likert. Clason e Dormody (1994) sustentaram que alguns estudos têm feito uso de classificações paralelas de maneira satisfatória. Desta forma, a escala se configura como tipo Likert. A variação no número de itens da escala surgida após a criação de Likert tem fomentado inúmeras discussões sobre a escolha da escala a ser utilizada.

A forma como o entrevistado interpretará as escalas, é que pode configurar o problema. Ao analisar um objeto, o respondente processa mentalmente as informações disponíveis e suas respostas podem estar sujeitas às influências que comprometem a validade das medidas utilizadas. A complexidade na escolha do tamanho da escala surge em virtude de que conforme aumenta o número de pontos na escala, aumenta a complexidade de escolha do respondente e a discriminação entre cada opção de respostas (CAMPELL, 1988).

A resposta de uma escala é um processo de quatro estágios em que o respondente (1) interpreta o item, (2) recupera pensamentos e sentimentos relevantes, (3) formula um julgamento baseado nestes pensamentos e sentimentos, e (4) seleciona uma resposta (TOURANGEAU; RASINSKI, 1988).

Estes passos sugeridos por Tourangerau e Rasinski foram percebidos claramente pela autora enquanto aplicava a pesquisa. Conhecer estas informações foi relevante para a aplicação do questionário.

### 3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a elaboração do questionário buscou-se com base nos referidos quadros, utilizar-se das cinco escalas possíveis de resposta, sendo que cada uma das opções complementam a pergunta elaborada. Todos foram respondidos de acordo com a opinião mais próxima do julgamento feito pelo respondente.

A análise dos resultados aconteceu após a coleta e tabulação dos dados, de acordo com os critérios e níveis de importância, adaptada para a obtenção desta pesquisa. Foram elaboradas vinte e cinco perguntas, sendo que a resposta foi assinalada de acordo com a opção escolhida pelo respondente.

O resultado após a compilação de todos os 100 questionários, com a somatória na escala Likert de 5 pontos, em que as respostas foram agrupadas de item “nenhuma concordância”, para a “concordância extrema”, permitiu a construção dos gráficos que serão analisados a seguir apresentados.

Os gráficos foram compilados com a somatória dos 100 respondentes, 50 de cada uma das empresas de Araucária e São José dos Pinhais (região metropolitana de Curitiba), sendo que as respostas serão apresentadas para cada uma das empresas em quadros que permitirão comparação e entendimento de formatação de cada um dos gráficos.

O primeiro grupamento de seis perguntas, voltadas ao sentimento de pertencimento do funcionário para consigo mesmo e com a empresa, recebeu o gráfico de título “relação entre eventos e o sentimento de pertencimento”. Para este grupo, o questionário buscou conhecer informações relevantes sobre a importância dos eventos que visassem o desenvolvimento profissional e pessoal, o relacionamento com os colegas e o grau de importância de sua opinião dentro do processo produtivo. Os indicadores utilizados para inspirar a formulação das perguntas foram: organizações que aprendem, cultura e diversidade, vitalidade comunitária e clima organizacional favorável.

Neste primeiro grupo, o questionário buscou saber sobre a influência de eventos de treinamento para promover um clima favorável no ambiente de trabalho que gerasse mais satisfação e motivação, assim como o sentimento de integração com a empresa e colegas, e o quanto o grau de produtividade estaria relacionado àquelas ações.

1	Quão importantes são os eventos proporcionados por sua empresa que visam o seu desenvolvimento no trabalho ou vida pessoal?				
Respostas	Nada importantes	Pouco importantes	Importantes	Muito importantes	Extremamente importantes
Empresa A	1	5	18	20	6
Empresa B	0	3	12	29	6
TOTAL	1	8	30	49	12
2	Em relação ao relacionamento com seus colegas, qual a importância que dá à participação de eventos em que sua opinião e a de seus colegas é valorizada?				
Respostas	Nenhuma importância	Pouca importância	Certa Importância	Muita importância	Extrema importância
Empresa A	4	3	21	12	10

Empresa B	4	3	21	12	10
TOTAL	8	6	42	24	20
3	Um evento realizado recentemente em sua empresa, com o objetivo de ampliar os relacionamentos entre você e seus colegas teve qual resultado após a sua realização?				
Respostas	Não ampliou nada	Ampliou pouco	Ampliou	Ampliou muito	Ampliou extremamente
Empresa A	4	3	19	17	7
Empresa B	2	4	22	14	8
TOTAL	6	7	41	31	15
4	Um clima no seu ambiente profissional mais favorável, que lhe dê mais satisfação e motivação para o trabalho depende quanto da realização de eventos de treinamento?				
Respostas	Não depende nada	Depende pouco	Depende	Depende muito	Depende extremamente
Empresa A	3	2	19	18	8
Empresa B	1	4	19	20	6
TOTAL	4	6	38	38	14
5	Sentir-se integrado à empresa, valorizado como profissional e com alto grau de produtividade tem alguma relação com a participação em eventos de capacitação e incentivo?				
Respostas	Não tem nenhuma relação	Tem alguma relação	Tem relação	Tem muita relação	Tem extrema relação
Empresa A	0	1	19	25	5
Empresa B	1	1	9	35	4
TOTAL	1	2	28	60	9
6	O grau de relacionamento com seus colegas de trabalho interfere no seu ambiente de trabalho. Você considera importante relacionar-se bem para que o clima seja favorável?				
Respostas	Nenhum pouco importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Empresa A	2	4	26	9	9
Empresa B	1	3	25	11	10
TOTAL	3	7	51	20	19

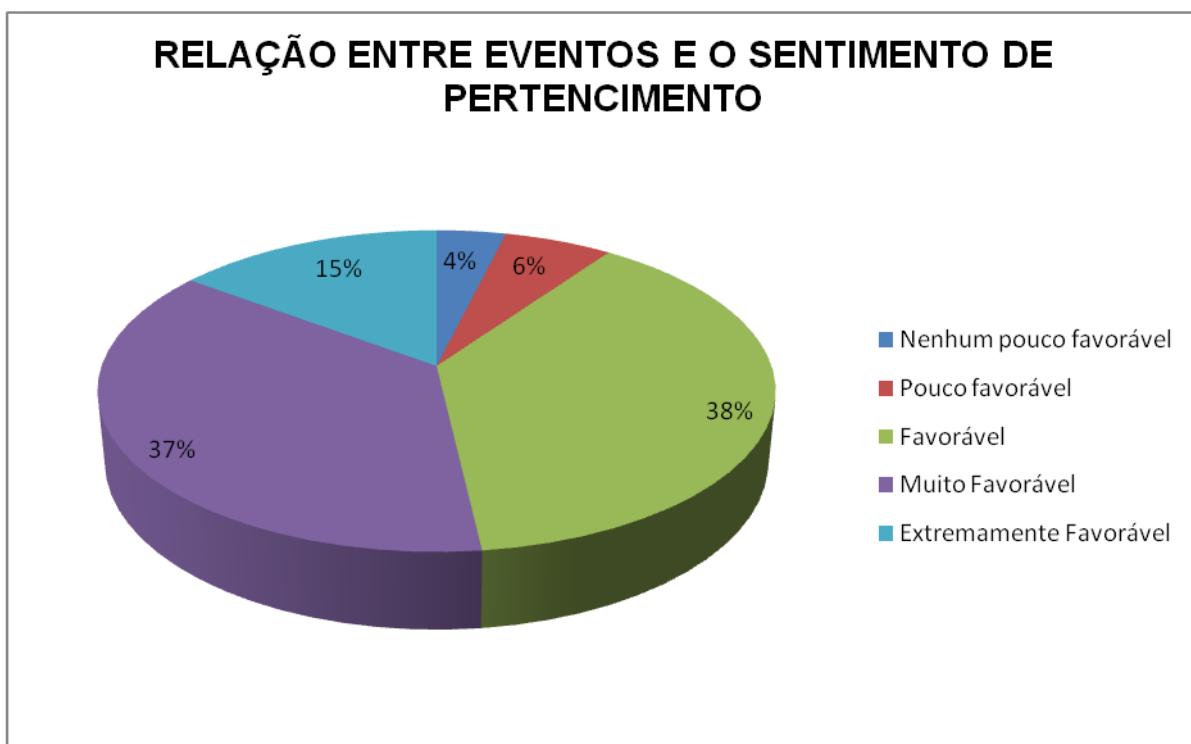
QUADRO 11 - 1º GRUPAMENTO DE PERGUNTAS APLICADO AOS 50 FUNCIONÁRIOS DAS EMPRESAS A E B DA PESQUISA

FONTE: Pesquisa de campo, 2016-2017.

O gráfico a seguir demonstra que apenas 10% dos funcionários não concordou nada ou pouco, de que os eventos promovidos pela empresa tenham tido participação positiva nos temas voltados ao desenvolvimento pessoal e profissional, integração com colegas e com a empresa, clima organizacional favorável e alto grau de produtividade.

Respondentes com a opinião positiva, ou em concordância de que os eventos contribuem para ampliar cultura e diversidade, estimular um clima organizacional favorável, proporcionar aprendizado de modo a que se sintam pertencentes, ao ambiente organizacional, como mencionado no quadro 2, hierarquia das necessidades de Maslow, foram 38% favoráveis, 37% muito favoráveis e 15% extremamente favoráveis.

Cabe mencionar que para este grupamento de perguntas os respondentes costumavam mencionar exemplos de eventos em que resultados positivos foram mais bem alcançados após a sua realização.



**GRÁFICO 1 – RELAÇÃO ENTRE EVENTOS E O SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO – RELACIONADO ÀS RESPOSTAS DO QUADRO 11**

FONTE: Pesquisa de campo, 2016-2017, com base nas 6 primeiras perguntas do questionário respondido, baseado no tema: Sentimento de pertencimento dos funcionários entre si e com a empresa.

O segundo grupamento de quatro perguntas buscou entender sobre o quanto os funcionários se sentiam satisfeitos em relação ao clima organizacional, a importância que davam aos eventos de treinamento voltados a temas pessoais e profissionais como uso do tempo e desenvolvimento pessoal ou mesmo cultura do município e festejos tradicionais. Este grupamento gerou, após apuração das

respostas, o gráfico 2, que demonstrou a relação entre os eventos e o clima na organização, como se poderá verificar no quadro 12 a seguir:

7	Quanto você se sente satisfeito com o clima no seu ambiente de trabalho?				
Respostas	Nenhum pouco satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Extremamente satisfeito
Empresa A	9	23	9	5	4
Empresa B	9	25	8	4	4
TOTAL	18	48	17	9	8
8	Se sua empresa realizasse um evento sobre o uso equilibrado do tempo em sua vida profissional e pessoal, qual o seu grau de satisfação sobre esta abordagem?				
Respostas	Nenhum pouco satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Extremamente satisfeito
Empresa A	4	7	19	14	6
Empresa B	4	5	23	14	4
TOTAL	8	12	42	28	10
9	Quando você participa de eventos na sua empresa, consegue valorizar a cultura de sua cidade e os festejos tradicionais?				
Respostas	Não concordo nada	Concordo um pouco	Concordo	Concordo muito	Concordo extremamente
Empresa A	2	9	17	14	8
Empresa B	2	8	16	15	9
TOTAL	4	17	33	29	17
10	Viver alguns momentos de lazer em eventos promovidos por sua empresa, pode interferir no seu desempenho no trabalho. Você concorda com esta afirmativa?				
Respostas	Não concordo nada	Concordo um pouco	Concordo	Concordo muito	Concordo extremamente
Empresa A	0	1	17	25	7
Empresa B	0	0	23	22	5
TOTAL	0	1	40	47	12

Quadro 12 - 2º GRUPAMENTO DE PERGUNTAS APLICADO AOS 50 FUNCIONÁRIOS DAS EMPRESAS A E B DA PESQUISA

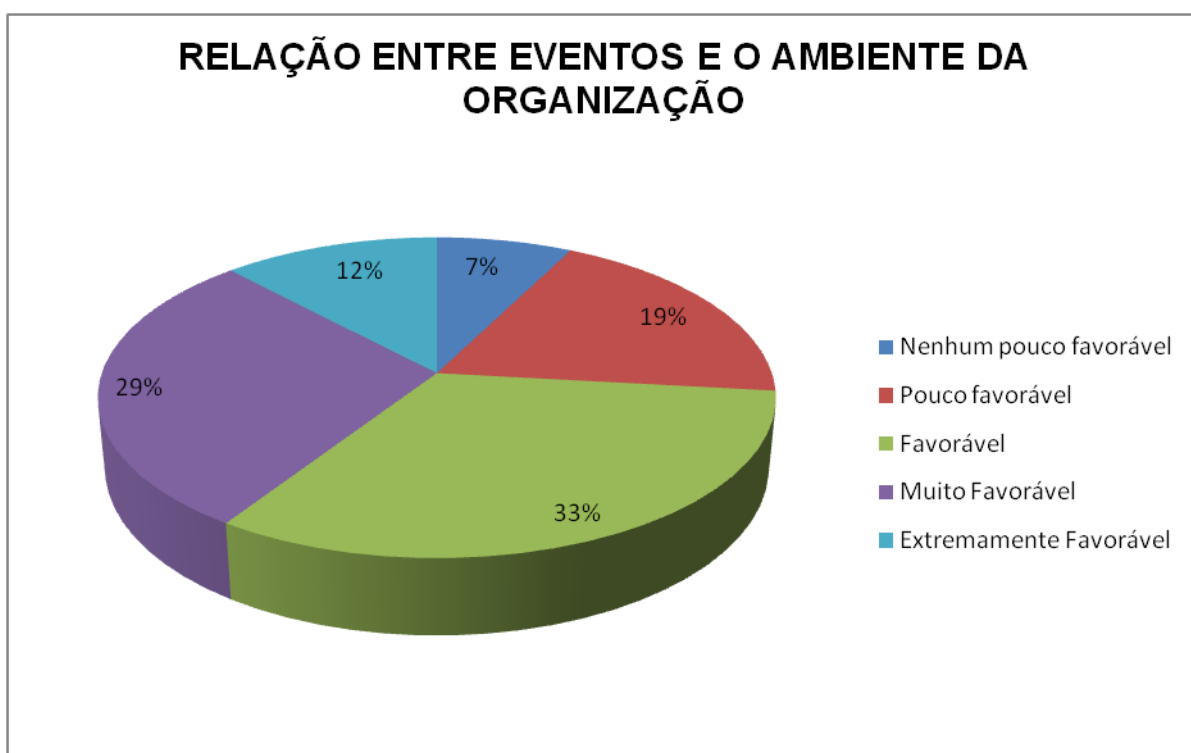
FONTE: Pesquisa de campo, 2016-2017.

O sentimento em relação ao ambiente da empresa, considerado pouco favorável ou nenhum pouco favorável, foi de 19% do total dos entrevistados considerando que este clima tenha tido a ver com a participação em eventos com o objetivo de aperfeiçoamento, integração, valorização de usos e costumes locais e o desenvolvimento no trabalho através de atividades de lazer promovidas pela empresa.



O grupo de respondentes que concordou em maior e menor escala de que os eventos de treinamento, palestras, ou mesmo de lazer como campeonatos de futebol, festas de final de ano foram de 74%, sendo que 12% consideraram extremamente favorável, 29% muito favorável e 33% favorável.

Constatou-se que os respondentes também mencionaram exemplos de eventos com participação de familiares, campeonatos de modalidades esportivas ou gincanas e o quanto puderam conhecer melhor seus colegas e desta forma envolver-se mais com os desafios do dia-a-dia na organização.



**GRÁFICO 2 – RELAÇÃO ENTRE EVENTOS E O AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO – RELACIONADO ÀS RESPOSTAS DO QUADRO 12**

FONTE: Pesquisa de campo, 2016-2017, com base no segundo grupamento de 4 perguntas do questionário - relacionado respondido baseado no tema: Sentimento do funcionário com o ambiente da empresa.

Para o terceiro grupamento formado por sete perguntas, o questionário teve como objetivo entender o sentimento do funcionário como membro integrante de sua família, e por consequência, sua empresa. Neste sentido, a vitalidade comunitária, o bem-estar psicológico, a cultura e estrutura organizacionais, a convivência familiar e a vida social deram origem às perguntas.

Sentimentos como a expectativa em relação à chegada de um evento com a participação de familiares, promovendo um maior relacionamento entre as famílias,

ou mesmo a valorização dos costumes da empresa assim como a influência da capacitação pessoal e profissional como elementos de elevação da autoestima, foram a temática deste grupo de sete perguntas. As respostas à pesquisa podem ser conferidas através do quadro 13 a seguir:

11	Qual a sua expectativa quando se aproxima ou é informado um evento em sua empresa, em que possa levar a sua família?				
Respostas	Nenhuma expectativa	Pouca expectativa	Certa expectativa	Muita expectativa	Extrema expectativa
Empresa A	0	0	6	14	30
Empresa B	0	1	6	11	32
TOTAL	0	1	12	25	62
12	No caso de você se sentir cansado ou triste, qual a relevância de participar de um evento com a sua família para que seu estresse emocional diminua?				
Respostas	Nenhuma relevância	Pouca relevância	Certa relevância	Muita relevância	Extrema relevância
Empresa A	0	2	10	20	18
Empresa B	1	2	8	19	20
TOTAL	1	4	18	39	38
13	Sentir-se pertencente ao ambiente de trabalho e familiar, tem qual relação na participação de eventos?				
Respostas	Nenhuma relação	Pouca relação	Certa relação	Muita relação	Extrema relação
Empresa A	0	1	24	16	9
Empresa B	1	1	23	16	9
TOTAL	1	2	47	32	18
14	Cada empresa possui um modo de trabalho e conduta. As tradições, práticas e costumes de sua empresa exercem alguma influência sobre as suas atividades ou sobre a sua vida?				
Respostas	Nenhuma influência	pouca influência	Certa influencia	Muita influência	Extrema influência
Empresa A	1	2	17	16	14
Empresa B	1	3	18	22	6
TOTAL	2	5	35	36	20
15	A capacitação (ensino e aprendizagem) para o desempenho de suas funções e de seus colegas, adotada por sua empresa é suficiente para o seu aprendizado e prática?				
Respostas	Muito insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Muito Suficiente	Extremamente suficiente
Empresa A	13	20	16	1	0
Empresa B	15	21	12	1	1
TOTAL	28	41	28	2	1

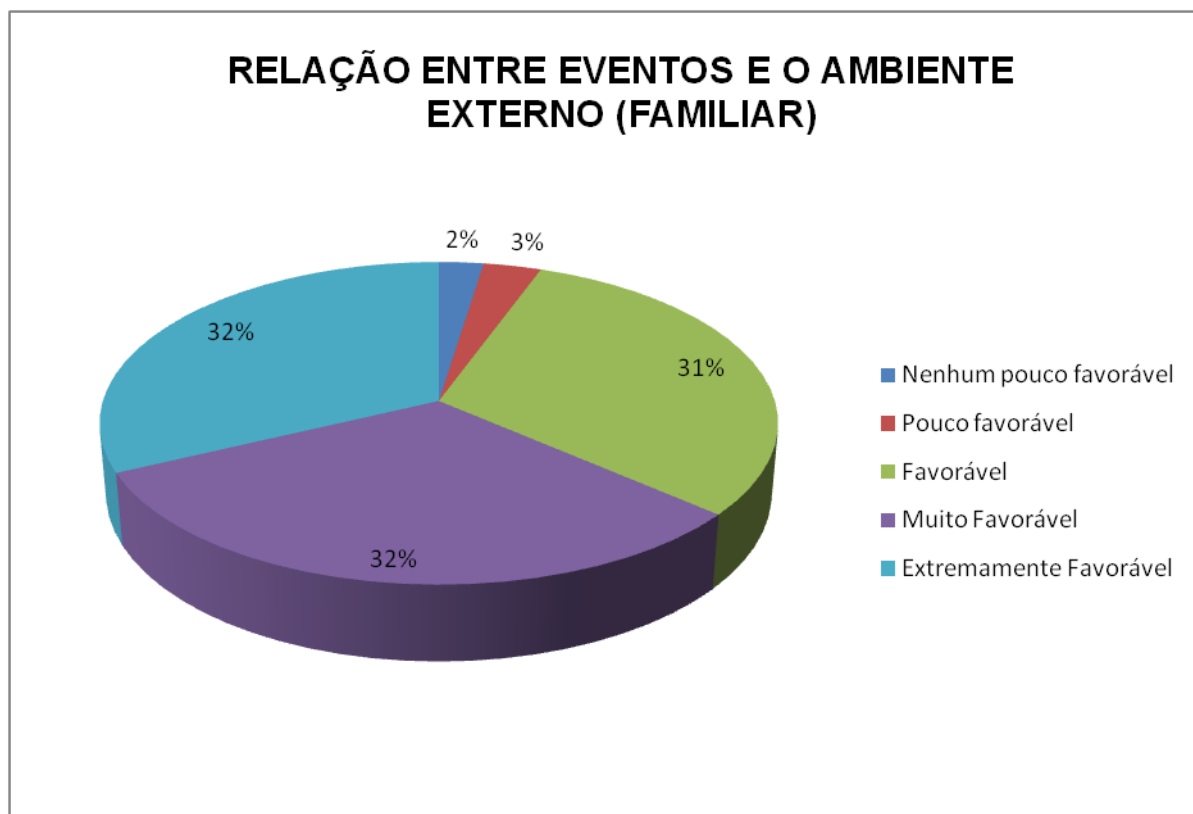
16	O bom relacionamento em seu ambiente familiar influencia em seu ambiente de trabalho. Você concorda com esta afirmação?				
Respostas	Não concordo nada	Não concordo	Concordo	Concordo muito	Concordo extremamente
Empresa A	0	0	16	13	21
Empresa B	0	1	21	12	16
TOTAL	0	1	37	25	37
17	Sua vida social com familiares, colegas de diversas áreas de sua vida influencia a sua carreira profissional. Você concorda com esta afirmativa?				
Respostas	Não concordo nada	Não concordo	Concordo	Concordo muito	Concordo extremamente
Empresa A	3	4	19	20	4
Empresa B	2	4	19	20	5
TOTAL	5	8	38	40	9

QUADRO 13 - 3º GRUPAMENTO DE PERGUNTAS APLICADO AOS 50 FUNCIONÁRIOS DAS EMPRESAS A E B DA PESQUISA

FONTE: Pesquisa de campo, 2016-2017.

Para este grupo de perguntas, a influência da família sobre a vida pessoal e profissional do funcionário, seu desempenho relacionado à participação em eventos com presença dos seus integrantes teve como resultados “nenhum pouco favorável” e “pouco favorável”, apenas 5% do total de entrevistados. Ressalte-se que os dois extremos, “muito favorável” e “extremamente favorável” receberam a maior aceitação entre os respondentes para este grupamento.

O sentimento de estar cansado ou triste e participar de eventos para diminuição do estresse emocional, o aprendizado sobre práticas e costumes da empresa, a capacitação para melhor desempenho das funções ou mesmo o bom relacionamento familiar e com os colegas recebeu, como demonstrado no gráfico 3, de título relação entre eventos e o clima familiar 95% do índice de respostas, sendo 31% para favorável, 32 para muito favorável e 32% para extremamente favorável.



**GRÁFICO 3 – RELAÇÃO ENTRE EVENTOS E O AMBIENTE EXTERNO (FAMILIAR) – BASEADO NO QUADRO 13**

FONTE: Pesquisa de campo, 2016-2017, com base no terceiro grupamento de 7 perguntas do questionário respondido, baseado em: sentimento do funcionário como membro integrante de seu ambiente familiar.

O quarto grupamento de perguntas do questionário teve como objetivos avaliar o grau de comprometimento com o trabalho visando melhores resultados comerciais. Desta forma, o assunto clima organizacional favorável como facilitador de alta retenção de talentos e voltado ao alto comprometimento com a qualidade dos produtos e satisfação dos clientes, foi o tema para este grupo.

As perguntas voltaram-se à participação de clientes em eventos de lançamento de produtos da empresa, ao treinamento voltado a melhoria contínua visando maiores resultados de produtividade, bem como maior participação ou conhecimento sobre metas e resultados esperados, portanto, maior comunicação da empresa em relação aos objetivos a serem alcançados.

18	Um evento realizado recentemente em sua empresa, com o objetivo de envolver você e seus colegas de trabalho em alcançar maior satisfação entre seus clientes trouxe que tipo de engajamento após a sua realização?				
Respostas	Nenhum engajamento	Pouco engajamento	Engajamento	Muito engajamento	Extremo engajamento
Empresa A	0	0	3	32	15

Empresa B	0	0	3	40	7
TOTAL	0	0	6	79	15
19	Qual a relação entre clientes satisfeitos e alto comprometimento com a qualidade de resultados produzidos por sua empresa?				
Respostas	Nenhuma relação	Pouca relação	Certa relação	Muita relação	Extrema relação
Empresa A	0	0	0	9	41
Empresa B	0	0	1	9	40
TOTAL	0	0	1	18	81
20	Eventos de lançamento de produtos de sua empresa que tenham entre os convidados, os seus maiores clientes, aumentaria os negócios com eles. Você concorda com esta afirmativa?				
Respostas	Não concordo nada	Concordo um pouco	Concordo	Concordo muito	Concordo extremamente
Empresa A	0	0	4	10	36
Empresa B	0	0	2	9	39
TOTAL	0	0	6	19	75
21	Você acredita que a baixa rotatividade, menos pedidos de demissão e mais dedicação aos objetivos e metas de sua empresa tem relação com uma comunicação clara sobre estas metas?				
Respostas	Nenhuma relação	Pouca relação	Certa relação	Muita relação	Extrema relação
Empresa A	2	2	18	16	12
Empresa B	1	2	12	15	20
TOTAL	3	4	30	31	32

QUADRO 14: 4º GRUPAMENTO DE PERGUNTAS APLICADO AOS 50 FUNCIONÁRIOS DAS EMPRESAS A E B DA PESQUISA

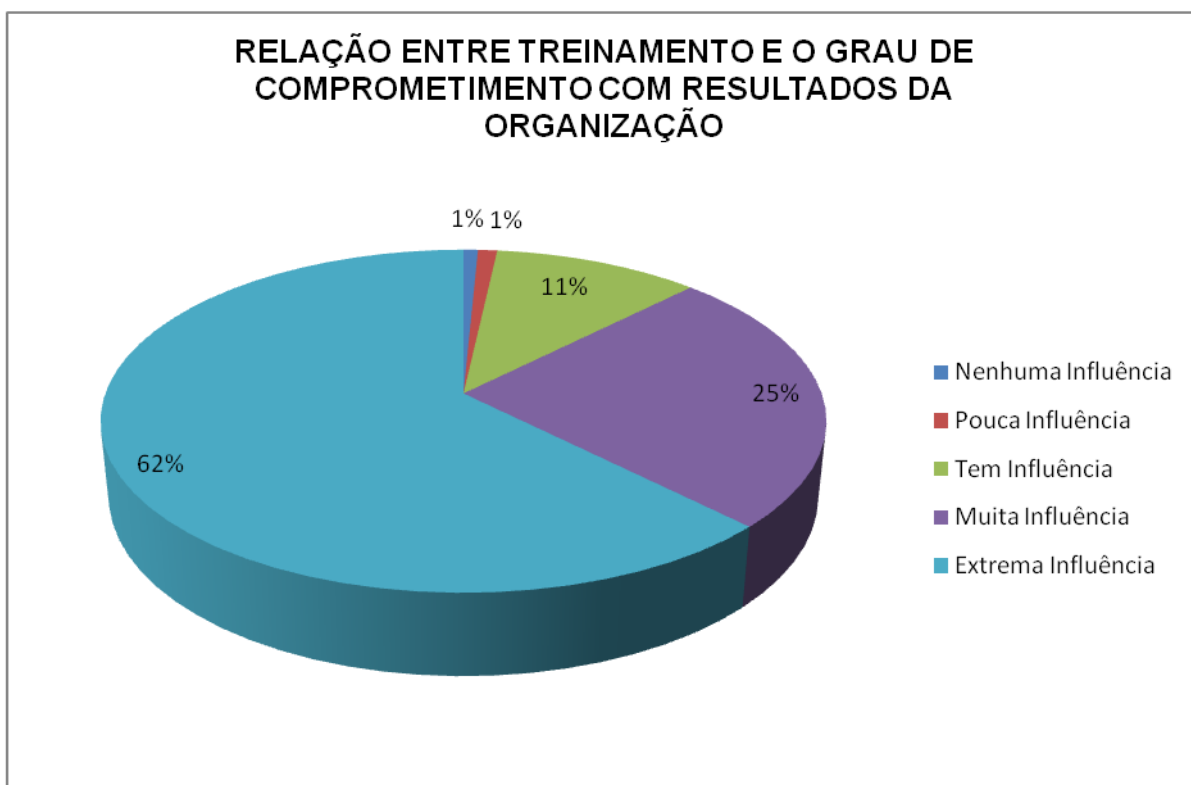
FONTE: Pesquisa de campo, 2016-2017.

O resultado para este grupo de perguntas do questionário revelou um resultado sobre o quanto o bom clima organizacional, metas e objetivos a serem alcançados, informados adequadamente e a participação de clientes em eventos de lançamento poderia influenciar no comprometimento voltado a maiores resultados comercial. Apenas 2% dos respondentes acreditaram que estes fatores não influenciavam, de nenhuma forma ou pouco os objetivos de venda da empresa.

Os índices sobre a influência entre alcançar maiores níveis de satisfação junto aos clientes da organização, considerando um envolvimento conjunto entre o respondente e os colegas, mais comprometidos com a qualidade de resultados produzidos pela empresa foram de 98% para o total dos respondentes.

Estes índices, que revelaram a questão de que um evento de lançamento de produto promovido para os clientes da empresa, aumentaria os negócios com eles, e

também que uma maior dedicação às metas tem relação com realização de eventos foram os seguintes: 11% responderam que os eventos de treinamento tem influência com grau de comprometimento e resultados, 25% responderam que tem muita influência e 62% que tem extrema influência. O gráfico 4 a seguir, demonstra os índices apresentados.



**GRÁFICO 4 – RELAÇÃO ENTRE TREINAMENTO E O GRAU DE COMPROMETIMENTO COM RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO – BASEADO NO QUADRO 14**

**FONTE:** Pesquisa de campo, 2016-2017 com base no quarto grupamento de 4 perguntas do questionário respondido baseado em: Influência sobre o grau de comprometimento e os melhores resultados comerciais.

O quinto e último grupamento, também de quatro perguntas do questionário, teve como objetivo buscar informações sobre a satisfação e segurança no trabalho e treinamento, através de indicadores como baixa rotatividade, uso equilibrado do tempo, maior adaptação a mudanças e rara incidência de doenças psicossomáticas.

22	Quando você está mais otimista e sua autoestima alta qual a relevância de participar de um evento com a sua família?				
Respostas	Nenhuma relevância	Pouca relevância	Certa relevância	Muita relevância	Extrema relevância
Empresa A	0	0	5	12	33
Empresa B	0	1	5	13	31

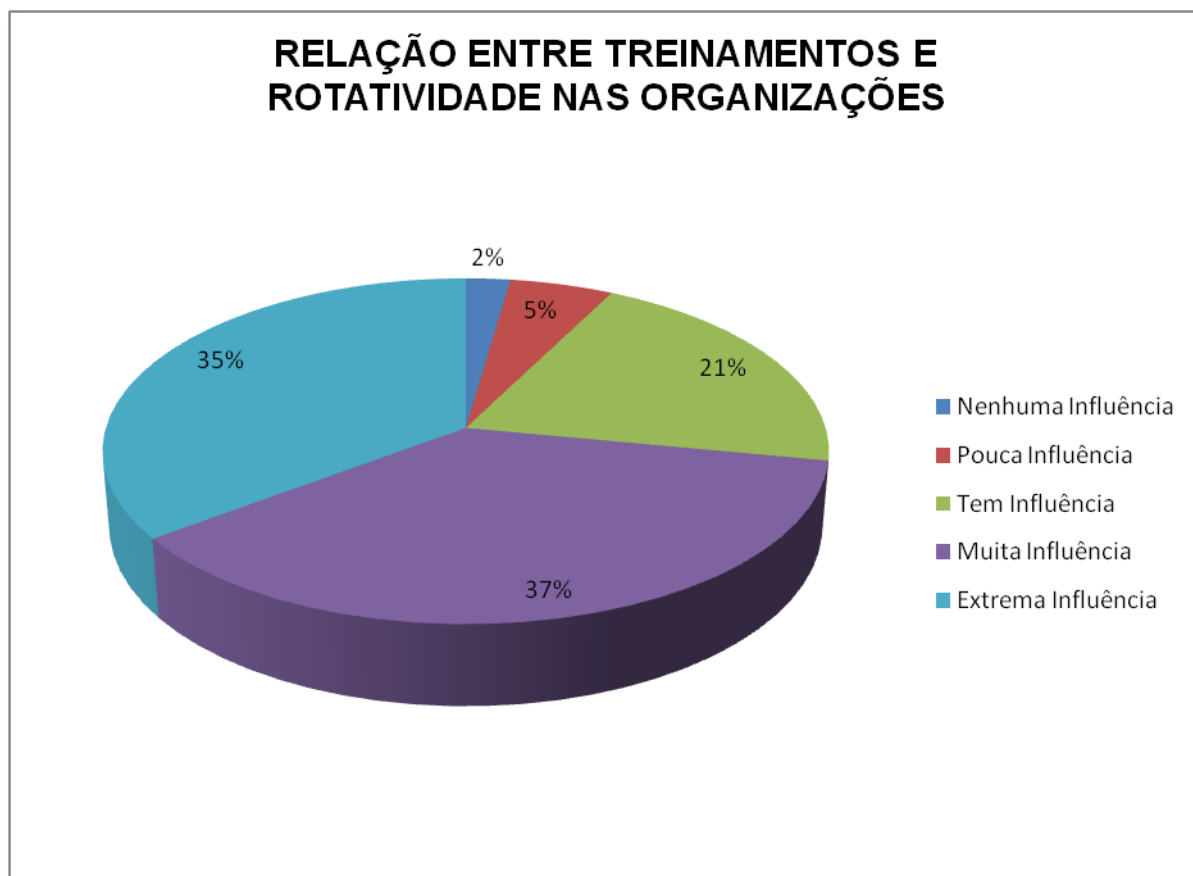
TOTAL	0	1	10	25	64
23	A implantação de um novo projeto na empresa, que traga mudanças no andamento de seu trabalho poderia ser mais rápida se o treinamento fosse feito em um evento. Você concorda com esta afirmativa?				
Respostas	Não concordo nada	Não concordo	Concordo	Concordo muito	Concordo extremamente
Empresa A	0	0	17	17	16
Empresa B	0	0	15	21	14
TOTAL	0	0	32	38	30
24	Para que a empresa mantenha seus funcionários interessados no seu desempenho profissional, é importante que o grau de motivação seja elevado. Você concorda com esta afirmativa?				
Respostas	Não concordo nada	Não concordo	Concordo	Concordo muito	Concordo extremamente
Empresa A	0	1	8	26	15
Empresa B	1	1	7	26	15
TOTAL	1	2	15	52	30
25	Na medida em que participa de eventos promovidos por sua empresa, entende que o nível de estresse diminui?				
Respostas	Não concordo nada	Não concordo	Concordo	Concordo muito	Concordo extremamente
Empresa A	3	10	13	15	9
Empresa B	5	12	8	17	8
TOTAL	8	22	21	32	17

QUADRO 15 5º GRUPAMENTO DE PERGUNTAS APLICADO AOS 50 FUNCIONÁRIOS DAS EMPRESAS A E B DA PESQUISA

FONTE: Pesquisa de campo, 2016-2017.

As perguntas se voltaram ao otimismo e autoestima relacionados com a participação de familiares em eventos bem como a participação em treinamentos para acelerar o aprendizado de novos processos da empresa. Também tiveram como linha condutora conhecer a importância sobre níveis de motivação e estresse relacionados à participação em eventos.

O resultado apresentado pelo gráfico a seguir demonstra que apenas 7% do total de respondentes mencionaram acreditar que treinamentos realizados pela empresa influenciavam na rotatividade de funcionários. Os restantes 21%, 37% e 35% para os fatores “tem influência”, tem “muita influência” e tem “extrema influência”, acreditaram que existia uma relação direta entre os treinamentos e uma retenção maior de talentos.



**GRÁFICO 5 – RELAÇÃO ENTRE TREINAMENTOS E ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES – BASEADO NO QUADRO 15**

FONTE: Pesquisa de campo, 2016-2017, com base no quinto grupamento de 4 perguntas do questionário respondido, baseado em: relação de influência sobre eventos de treinamento e retenção de talentos.

Considera-se que o resultado da pesquisa apresentada demonstra que o envolvimento de um funcionário com as causas da empresa, sejam elas sociais, comerciais, voltadas ao bem-estar e saúde de seus contratados pode ser alcançado em maior velocidade quando eventos de treinamento e confraternização são realizados.

Com base nos dados revelados com a presente pesquisa, buscou-se um novo paralelo, o de que poderia haver um retorno financeiro para a empresa que adotasse a prática dos eventos de incentivo.

Conforme mencionado anteriormente, o período em que as pesquisas foram aplicadas nas duas indústrias da região metropolitana de Curitiba foi no horário de almoço, portanto das 11h00min às 14h00min, sendo que como pesquisadora, estava posicionada das 10h45min até 14h15min, para poder entrevistar o máximo de respondentes possíveis.



Percebeu-se que a faixa de idade correspondente às gerações Y (20 a 40 anos), Geração X (41 a 52 anos), Baby Boomers (53 a 71 anos) eram equivalentes em número e cargos nas duas empresas, assim como em gênero. Como ambas as indústrias estavam tendo seu produto final voltado para a área da construção civil pode ser compreensível que o gênero feminino tenha representado menos da metade dos entrevistados, 37%, como se pode visualizar no quadro abaixo:

<b>CATEGORIAS ENTREVISTADAS</b>	<b>ORGANIZAÇÃO 1</b>	<b>ORGANIZAÇÃO 2</b>	<b>TOTAL</b>
<b>GÊNERO FEMININO</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>37</b>
Geração Y (20 a 40)	10	11	21
Geração X (41 a 52)	6	4	10
Baby Boomers (53 a 71)	2	4	6
<b>GÊNERO MASCULINO</b>	<b>32</b>	<b>31</b>	<b>63</b>
Geração Y (20 a 40)	17	18	35
Geração X (41 a 52)	11	8	19
Baby Boomers (53 a 71)	4	5	9

QUADRO 16 - CATEGORIAS ENTREVISTADAS – PESQUISA DE CAMPO – ORGANIZAÇÕES 1 E 2 POR GÊNERO E FAIXA ETÁRIA  
FONTE: Pesquisa de campo, 2016-2017.

Para cada um dos cinco grupamentos de perguntas sempre houve a relação entre a realização de eventos (treinamentos, lançamentos de produto, inaugurações, festas de final de ano) e o Sentimento de pertencimento, o ambiente da organização, o ambiente externo ou familiar, o comprometimento e a rotatividade dos funcionários.

Ressalta-se que, somados os cinco níveis, de cada um dos cinco gráficos (1 a 5) apresentados, para uma visualização mais abrangente sobre a relação que os eventos teriam com o tema de cada um, e considerando a menor relação, de acordo com a escala Likert (nenhuma influência ou nenhum pouco favorável), para

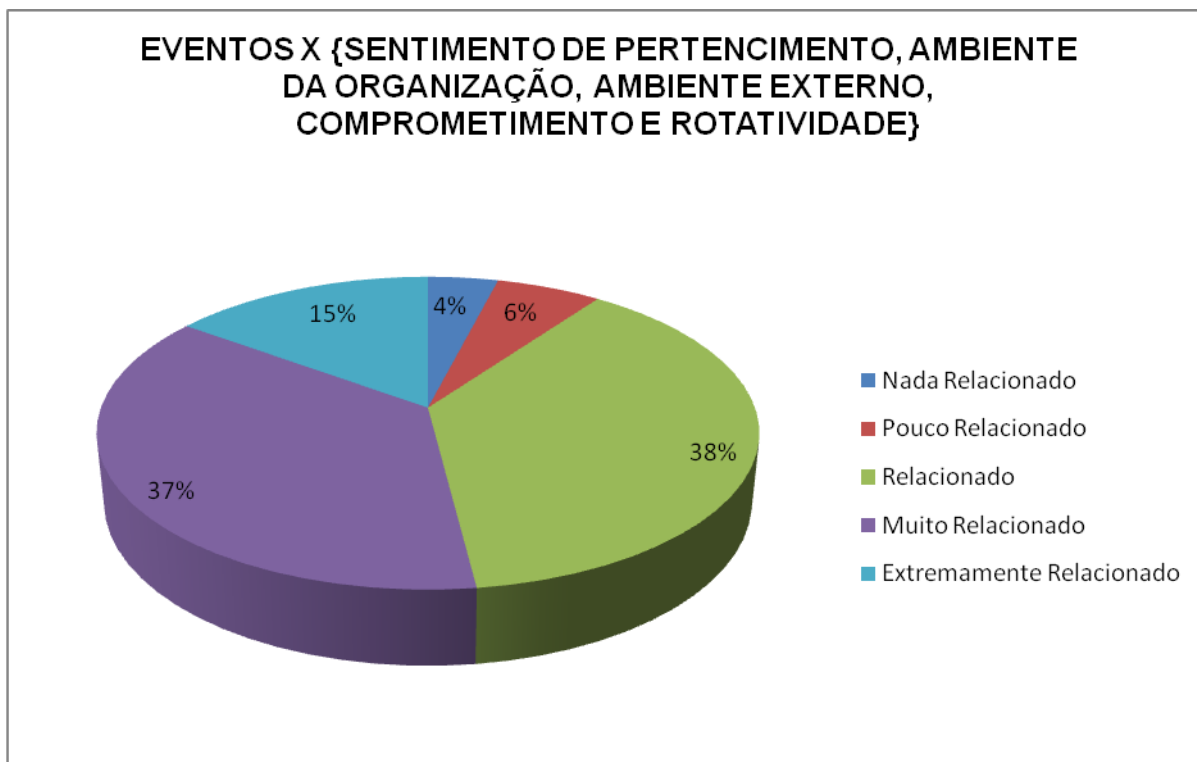
extremamente relacionado (extrema influência ou extremamente favorável), construiu-se o seguinte quadro:

<b>EVENTOS E SUA RELAÇÃO COM</b>	<b>NADA RELACIO- NADO</b>	<b>POUCO RELACIO- NADO</b>	<b>RELACIO- NADO</b>	<b>MUITO RELACIO- NADO</b>	<b>EXTREMAMENTE RELACIONADO</b>
1. Sentimento de Pertencimento	4	6	38	37	15
2. Ambiente da Organização	7	19	33	29	12
3. Ambiente externo / Familiar	2	3	31	32	32
4. Comprometimento e Resultados	1	1	11	25	62
5. Rotatividade	2	5	21	37	35

QUADRO 17 RELAÇÃO DE EVENTOS COM OS CINCO TEMAS: SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO, AMBIENTE INTERNO, AMBIENTE EXTERNO, COMPROMETIMENTO E ROTATIVIDADE.

FONTE: Pesquisa de campo, 2016-2017.

O quadro 12 pôde ser, para uma avaliação sobre o total e considerando a relação dos eventos com os vários fatores variantes, como descritos e mencionados nos capítulos 1 e 2 anteriores, convertido no seguinte gráfico:



**GRÁFICO 6 - RELAÇÃO DE EVENTOS E SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO, AMBIENTES INTERNO E EXTERNO, COMPROMETIMENTO E ROTATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS**

FONTE: Elaborado pela autora a partir da interpretação dos gráficos de 1 a 5 da pesquisa de campo, 2016-2017.

Visualizando o gráfico 6, nota-se que a relação que os eventos apresentaram com os diversos níveis de aceitação, integração, relacionamento dos funcionários, independente da faixa etária e gênero, para os fatores nada relacionado e pouco relacionado foi de 4% e 6% respectivamente.

Considerando-se os índices de 38% em que os respondentes consideraram a relação entre os eventos e os dados já mencionados, 37% para muito relacionado, e 15% para extremamente relacionado, como maioria, mais especificamente 90% do total, conclui-se que os eventos podem trazer resultados positivos nos diversos âmbitos pessoais e profissionais aos funcionários de uma organização.

Desta forma encerra-se este capítulo para então ser apresentado o capítulo final, o de compreensão sobre outros tipos de resultados, do ponto de vista dos investidores das organizações: os resultados financeiros.

## 4 ROI – RETURN ON INVESTMENT

Pretendeu-se com este capítulo apresentar as questões de mensurações de aplicação e implementação da adoção de eventos em uma organização, não mais apenas enxergando os resultados de benefícios, mas os financeiros, por isso, o retorno sobre investimentos.

Como já mencionado no primeiro capítulo deste trabalho, os eventos corporativos têm entre seus objetivos, aprendizado, celebração ou mesmo realização de negócios. Também foi apresentado que os objetivos de cada evento devem ser traçados com base em resultados e que neste trabalho de dissertação, o foco estaria voltado ao retorno financeiro para a empresa que se utiliza dos eventos como forma de comunicação, lazer, entretenimento, motivação ou informação entre seus funcionários.

### 4.1 CONCEITUANDO ROI – RETURN ON INVESTMENT

Medir resultados por investimentos feitos é uma necessidade no mundo dos negócios, e de forma geral, na comunicação e no marketing ou eventos, uma vez que, como já mencionado, normalmente são preocupações eliminadas em primeira mão ante uma crise.

Diante deste cenário, o Comitê de Métricas e ROI da ABEMD, criado em 2011, passou a debater e aperfeiçoar os padrões de métricas de campanhas de marketing e formas de calcular o retorno sobre investimento ou *Return on Investment – ROI* (ABMED, 2015, p. 43).

O ROI define basicamente quanto uma empresa, ou patrocinador ganhou ou perdeu em relação ao investimento que realizou para uma aquisição, ação, campanha ou prestação de serviço. Considerando-se que é necessário entender alguns conceitos utilizados na contabilidade, como custos, gastos, margem, receita, custos diretos e indiretos para a produção de um produto ou serviço, nesta pesquisa, visando alcançar a razão plena de seus objetivos, se entrará nestas definições de maneira sintética através do quadro 13 a seguir:

CONCEITO	DEFINIÇÃO
Custos	São gastos relativos a um bem ou serviço utilizados na produção de outros bens ou serviços.
Gastos	Sacrifício financeiro que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro).
Investimento	Gasto ativado em função de vida útil ou benefícios atribuídos a futuro(s) período(s).
Despesa	Bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receita.
Perda	Bem ou serviço consumido de forma anormal e involuntariamente
Receita	Resultado líquido favorável resultante de transações ou eventos não relacionados às operações normais da entidade.
Margem	Diferença positiva entre receita e despesa, entre os ganhos e as perdas.
Custeio	Refere-se aos custos, com o objetivo de auxiliar a gerência da empresa.

QUADRO 18 - CONCEITOS CONTÁBEIS

FONTE: Elaborado pela autora a partir de CRC-CE (2008).

A razão de ser para utilização do ROI, é promover o entendimento de que eventos e campanhas de incentivo podem ser entendidos como investimentos e não somente como despesas de acordo com o Quadro 13.

Muito antes da crise de 2008, já mencionada neste trabalho, o Brasil passava, no início da década de 90, por um período de desemprego e recessão (NETO *et al.* 2011). A economia ainda não estava aberta ao comércio internacional enquanto caminhava para a privatização de grandes empresas. Com a estabilização da economia pela moeda, em 1994 e a consequente redução de preços a bens importados, iniciou uma concorrência entre empresas brasileiras (NETO *et al.* 2011).

Fornecedores, nas mais diversas áreas do setor e organizadores de eventos passaram a trabalhar de maneira integrada, desonerando ao contratante destes serviços, o trabalho de começar um evento, sem saber de suas etapas, objetivos e cálculos necessários para não haver perda ou falta.

O profissional organizador de eventos passou a exercer um papel de maior reconhecimento e não mais confundido com um “organizador de festas” ou “contador de xícaras” (PHILIPS *et al.*, 2013, p. 31).

Com esta motivação, que ocasionou as mudanças nos hábitos da grande maioria da população mundial, e que traria ao mercado de eventos um grande crescimento, a Fundação MPI – Meeting Professionals Internacional identificou a necessidade de criação de programa de treinamento para profissionais de eventos aprenderem a mostrar o valor gerado por eventos aos seus clientes contratantes (PHILIPS *et al.*, 2013, p. 32).

[...] A lógica escolhida presumia que se os executivos seniores entendessem o valor do evento ou da conferência para as metas da organização, então iriam continuar a custear eventos e o organizador de eventos exerceria mais a função de um membro estratégico da equipe (PHILIPS *et al.*, 2013, p. 33).

A metodologia ROI, segundo os mesmos autores, processa até cinco níveis de resultados avaliados, além de um nível adicional de entrada de dados. Conhecer os cinco níveis de avaliação, pode esclarecer o entendimento de como se calcula o retorno sobre investimento.

NÍVEL	CATEGORIA DE MEDIDA
0	Dados de Entrada/Indicadores: Mede dados de entrada em conferências e eventos, incluindo número de sessões, participantes, público, custos e eficiência.
1	Reação e Valor Percebido: Mede a reação e a satisfação com a experiência, ambiente, conteúdo e valor (relevância, importância) do evento.
2	Aprendizado: Mede o que os participantes aprenderam no evento – informação, conhecimento, habilidades e contatos estabelecidos (benefícios advindos do evento).
3	Aplicação e Implementação: Mede o progresso depois do evento (em um momento posterior) – uso da informação, conhecimento, habilidades e contatos.
4	Impacto e Consequências: Mede mudanças nas variáveis que causam impacto nos negócios, tais como produção, qualidade, tempo e custo relacionados ao evento.
5	ROI: Compara os benefícios monetários das medidas de impacto nos negócios com os custos do evento.

QUADRO 19 - MEDIDA NO SETOR DE CONFERÊNCIAS E EVENTOS

FONTE: Adaptado de Philips, Myhill e McDonough (2013, p. 44-45).

Segundo os autores, no nível 0, dados de entrada e indicadores, várias informações de entrada sobre a conferência ou evento são normalmente coletados em qualquer evento, portanto, itens básicos como: custos, período, duração, perfil dos convidados/participantes, espaço e programação são considerados apenas dados e não participam nos resultados.

No nível 1, reação e valor percebido, existe uma preocupação das empresas em avaliar o valor percebido dos participantes/convidados do evento, em relação a ação. Um questionário genérico, normalmente aplicado ao final do evento pode acabar conduzindo o resultado para favorável, uma vez que o fator emocional tem

uma ação maior neste momento da pesquisa. Neste momento, um cantor favorito, um amigo reencontrado, uma possibilidade de relacionamento afetivo futuro, podem ser fatores que conduzam a um resultado favorável da pesquisa, mas não revelam o que se busca saber sobre o evento.

No nível 2, aprendizado, as medidas se focam no que o participante aprendeu ou reteve durante o evento. Este resultado pode ser auferido mediante questionários de auto avaliação, listas de verificação, dinâmicas, simulações e avaliações. Verificar o aprendizado acaba por ajudar a verificar se houve retenção do conteúdo pelos participantes e, portanto, se saberão utilizá-los de maneira adequada. Segundo os autores, neste nível, os interesses setoriais estão por trás do objetivo, já que avaliam também se novos contatos entre os participantes foram estabelecidos.

No nível 3, aplicação e implementação, são utilizados métodos de acompanhamento para determinar se os participantes conseguiram aplicar o que aprenderam, ou, se puderam tirar proveito do aprendizado. Na área de eventos de incentivo, este nível apenas se aplicaria se os eventos tivessem relação com aprendizado.

No nível 4, impactos e consequências, a mensuração concentra-se nos resultados reais conseguidos pelos participantes, na medida em que conseguem fazer uso do material, mensagens e contatos. A forma de aferição de resultados para este nível baseia-se na produção, venda, qualidade, custo, tempo e até mesmo satisfação do cliente. Vale mencionar, que, ao contratante do evento, ainda existe a preocupação sobre o custo de o evento ser elevado, ou seja, se o resultado do investimento na sua contratação tem retorno positivo.

No nível 5, retorno sobre investimento, os benefícios financeiros do evento serão comparados com os custos em promovê-lo. Mesmo podendo ser expresso de diversas formas, geralmente é apresentado como um percentual ou como uma relação entre benefícios e custos. Para os autores, é importante fazer a avaliação dos demais níveis, porém este último é primordial.

Como já mencionado, os eventos tratados neste trabalho devem ter entre seus objetivos, a vivência pela experiência. Ela pode estar baseada na apreensão de um aprendizado na sua utilização como hábito, ou no resultado em qualidade e produtividade “devolvidas” para a empresa.

Buscando literaturas específicas sobre o ROI para eventos, percebeu-se uma falta de especificidade na área de eventos corporativos, ou de incentivo que tivessem relação somente com as áreas de produção.

Para fundamentar a relação entre a realização de eventos e resultados para uma empresa buscou-se seguir os passos, através da pesquisa apresentada, que teve sua base nos conceitos adotados de FIB – Felicidade Interna Bruta, clima organizacional, fatores internos e externos de influência, descritos no capítulo dois desta dissertação.

Na área específica sobre o retorno financeiro, ou ROI para eventos, constatou-se existir apenas uma literatura até o momento no Brasil. No livro, o valor estratégico dos eventos, como e por que medir o ROI, de Phillips, Myhill e McDonough (2013), os autores fazem uma breve introdução sobre a ferramenta e então partem para a descrição do processo de resultados e tendências sobre a sua utilização.

De acordo com os capítulos deste livro, serão apresentados alguns paralelos conceituais já mencionados nos capítulos anteriores deste trabalho, com o objetivo de cálculo de retorno sobre o investimento, ou ROI de eventos voltados ao meio corporativo, uma vez que, como já mencionado, esta literatura se prende a eventos voltados somente ao aprendizado (congressos e conferências) e comerciais (convenções).

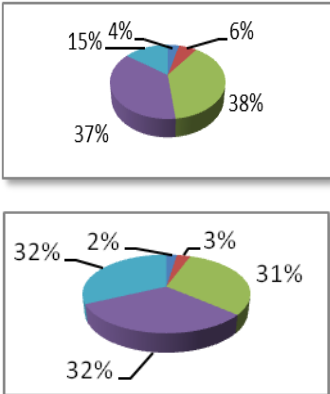
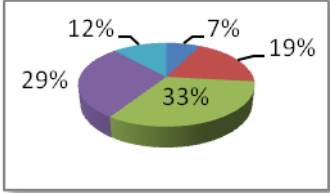
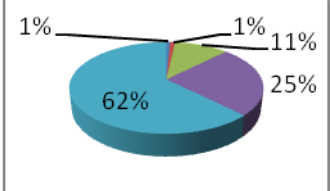
De acordo com os autores:

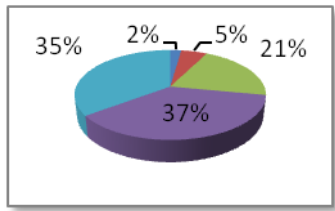
[...] um evento é conduzido de forma a promover uma reação positiva à experiência, e isso seria tudo o que se precisa. Em alguns eventos, os objetivos definem o que deve ser aprendido durante a programação, demandando assim objetivos de aprendizado. Em outros, há necessidade de se estender mais precisamente o que cada participante individualmente fará ou faria como resultante do evento. Por isso é preciso estabelecer objetivos de aplicação e implementação de cada evento (PHILLIPS, MYHILL; MACDOUGH, 2013, p. 67).

Nota-se que, independente do tipo de evento que se pretende realizar, há necessidade de definição de objetivos. Segundo os autores, eles são colocados em níveis qualitativos e quantitativos, que definirão mais precisamente o que acontecerá quando um evento for realizado. O Quadro 15 a seguir demonstra os diferentes níveis de objetivos já mencionados no início deste capítulo, complementados com



informações obtidas com os resultados da pesquisa realizada nas duas empresas e os níveis para obtenção de ROI.

NÍVEIS DE OBJETIVOS	FOCO DO OBJETIVO	GRÁFICOS DO CAPÍTULO 3
<p>Nível 1</p> <p>Reação e valor percebido.</p>	<p>Define um nível específico e desejado de reação em relação ao evento, de acordo com a forma como o evento é divulgado e comunicado aos envolvidos.</p>	<p>Gráficos 1 e 3</p> 
<p>Nível 2</p> <p>Aprendizado.</p>	<p>Define habilidades, conhecimentos, informação e contatos específicos que serão adquiridos com a participação no evento.</p>	<p>Gráfico 2</p> 
<p>Nível 3</p> <p>Aplicação e implementação.</p>	<p>Define a utilização e aplicação bem-sucedida do conteúdo do evento.</p>	<p>Gráfico 4</p> 

Nível 4 Impacto e consequências.	Define as medidas específicas de negócio que serão alteradas ou melhoradas como resultado do evento	Gráficos 5 
Nível 5 ROI	Define o retorno sobre o investimento considerado aceitável, resultante do evento, comparando os benefícios com os custos monetários.	

QUADRO 20 - MÚLTIPLOS NÍVEIS DE OBJETIVOS COM ILUSTRAÇÕES DE GRÁFICOS RESULTANTES DA PESQUISA APLICADA ENTRE 100 FUNCIONÁRIOS.

FONTE: Philips; Myhill e Macdough, 2013, p. 67-68 com adaptação da autora (Gráficos apresentados no capítulo 3).

A ilustração através dos gráficos foi inserida neste quadro 20 com o intuito de demonstrar que os níveis 1 a 4 podem ser alcançados e que esta comprovação se fez durante a aplicação do questionário nas duas empresas pesquisadas. O 5º nível, objetivo deste capítulo, é que se pretendeu comprovar, através do entendimento da sua definição.

Para cada um dos níveis do quadro apresentado, deve-se alcançar objetivos. Como mencionado na introdução do presente capítulo, o promotor do evento visa buscar resultado sobre o investimento. Para fins de entendimento, a realização de um evento será considerada um investimento, e suas formas de retorno, através de todos os conceitos apresentados nos capítulos 1 e 2 passados, aliados ao resultado da pesquisa de campo realizada, apresentada no capítulo 3, serão melhor compreendidas através dos conceitos e exemplos do capítulo atual.

De acordo com o quadro, para o nível 1, ou de reação, espera-se que os participantes se sintam satisfeitos e reconheçam seu valor de modo a ser criada uma situação de ganho mútuo. Segundo os autores, os dados relativos à reação devem ser coletados ao final de cada evento para fornecer informações sobre ajustes ou novos planejamentos.

As questões do questionário que geraram os gráficos 1 e 3 do capítulo três e que foram inseridos no quadro 20 como forma de ilustração tratavam basicamente do sentimento de pertencimento dos funcionários em relação à empresa, grupos de trabalho, clima organizacional favorável, alto nível de produtividade, explorados pelo

primeiro grupo de perguntas (1 a 6), além da valorização profissional, cultural e do lazer como fatores de melhora do ambiente de trabalho (perguntas 11 a 17). As respostas a uma pesquisa elaborada entre os usuários (participantes) ao final de um evento em que a experiência vivida está recente são capazes de auferir a sua reação em como o evento foi divulgado e comunicado.

O nível 2, voltado ao aprendizado trata da implementação de novas políticas ou processos, sendo que a participação dos envolvidos no evento, com informações e sugestões, seja considerada e valorizada. Pode ser avaliada neste nível, a expectativa sobre a aproximação de um evento e o quanto a participação dos funcionários pode modificar os graus de motivação. Também neste nível as trocas de experiências entre colegas, aquisição de novos conhecimentos ou reforço de conceitos mais antigos são medidos. O gráfico 2 que ilustra este nível, baseou-se nas perguntas 7 a 10 do questionário.

O nível 3 de aplicação e implementação define o que se espera dos participantes em termos de desempenho e engajamento. Pelo resultado da pesquisa, e como demonstrado no gráfico 4, explicado no capítulo 2, o nível de discordância sobre o quanto os eventos de treinamento refletem nos resultados finais foi mínimo. As perguntas 18 a 21 da pesquisa aplicada voltaram-se basicamente à satisfação e comprometimento dos funcionários em relação aos objetivos da empresa. O resultado demonstrado pelo gráfico foi de que os eventos de treinamento têm alto grau de influência sobre metas de uma organização. Neste nível torna-se possível compreender que os eventos podem ser considerados investimentos.

O nível 4, de impacto, representando pelo gráfico 5, tem como objetivo medir o desempenho do negócio da organização diretamente relacionado ao evento como conquista de resultados finais através da capacitação, relacionamentos e bem-estar. As questões 22 a 25 buscaram coletar esta informação através do quanto o sentimento de otimismo e autoestima elevada tem relação direta no desempenho profissional, baixo nível de estresse e envolvimento com novos projetos ou mudanças.

O nível 5, trata do retorno aceitável sobre o investimento. O impacto financeiro sobre a ação de implantação de um evento de treinamento, lançamento

de produto, confraternização, através dos resultados diretos e indiretos alcançados com a sua realização, mais especificamente da relação custo e benefício.

## 4.2 RELAÇÃO ENTRE CUSTOS E BENEFÍCIOS

Segundo os autores Phillips, Myhill e McDonough (2013) adotados para a maior parte deste capítulo, são necessárias duas etapas adicionais para calcular o ROI. A primeira é converter dados em valores monetários e a segunda é levantar os custos totais envolvidos em um evento.

Embora os resultados obtidos nos níveis inferiores de avaliação sejam importantes, converter os resultados positivos em valores monetários e compará-los ao custo do evento tem muito valor na perspectiva dos executivos [...] Para alguns deles, especialmente executivos, patrocinadores, clientes, administradores e para a direção a alocação de fundos para um evento, precisa ser convertida em valores monetários positivos, e qualquer diminuição desse valor será insatisfatória. (PHILIPS; MYHILL; MACDOUGH, 2013, p. 277).

Independente da conversão dos resultados financeiros de um evento considerado bem-sucedido, apenas com o impacto do negócio para moldar a melhoria a ele atribuída em aspectos já pesquisados e revelados no questionário como mudança nas vendas, qualidade, produtividade, satisfação do cliente, mudança de clima organizacional, é importante que se conheça o valor monetário real e assim se chegue ao ROI.

### 4.2.1 Convertendo Dados de Produção em Dinheiro

Um evento, por sua regra, deve gerar mudanças na produção (processo produtivo) de uma organização. O valor do aumento da produção pode ser determinado a partir de dados contábeis (vide QUADRO 13 – Conceitos contábeis) fornecidos pelos seus organizadores ou presentes nos registros operacionais. Para as organizações que trabalham pelo lucro, o valor gerado com os eventos é lucro marginal de uma unidade adicional produzida ou serviço prestado (PHILIPS; MYHILL; MACDOUGH, 2013, p. 281).

Cinco etapas são apresentadas pelos autores, para converter dados em valores monetários ou valor-padrão<sup>17</sup>:

1) Focar em uma unidade de medida. Os autores utilizam como exemplo a unidade de medida da produção, ou seja, o produto gerado ao final do processo, ou como serviço, uma venda realizada. Retrabalho ou maior tempo na produção ou prestação de serviço, geram custos e muitas vezes não entram no cálculo final de custo de uma unidade de medida.

2) Determinar o valor de cada unidade. O desafio de compreensão para estabelecer um valor (V) para uma unidade definida passa por algumas técnicas que trarão algumas abordagens para determinar valor ou converter em valor às unidades de medida.

3) Calcular a variação nos dados de desempenho. Após a realização de um evento, depois de isolados os seus efeitos, determinar a diferença. Esta variação ( $\Delta$ ) representa a melhoria do desempenho diretamente relacionada ao evento.

4) Determinar uma quantidade anual para a alteração. A variação obtida com o item anterior pode determinar o resultado anual nos dados de desempenho ( $\Delta P$ ). Dados anuais tornaram-se abordagem padrão para entender a representatividade dos impactos gerados com os eventos.

5) Calcular o valor anual da melhoria. Significa chegar ao valor total da melhoria anual, multiplicando-se a variação do desempenho anual ( $\Delta P$ ) pela unidade de valor (V) no grupo estudado. Não se aplicaria, por exemplo, a um setor que não tenha participado de qualquer evento durante o período.

Os autores definem, pela natureza específica de sua obra, voltada mais a conferências, que nenhuma área seja mais sensível em relação aos valores-padrão do que as de vendas e marketing. A área de produção, porém, que gera o produto a ser vendido pela área comercial foi o alvo deste trabalho. A diminuição das perdas ou retrabalho e o aumento na velocidade de produção ou nível de qualidade podem ter relação direta com eventos de treinamento e confraternizações. Mais produtos

---

<sup>17</sup> Valor-padrão: determinado pela somatória do custo-padrão (somatória custo dos materiais e salários) e do custo do processo de fabricação, de forma a refletir as condições correntes. Trata-se uma unidade de medida. (PORTAL DE CONTABILIDADE, 2017).

com maior qualidade (sem perdas ou retrabalhos) em menor tempo geram maior segurança nas vendas e acabam por trazer outra variável para o cálculo de ROI.

Dados podem ser convertidos em valores monetários, quando valores-padrão não estiverem disponíveis. Os autores defendem que existem estratégias para esta conversão. Optou-se apenas por entender que os eventos podem ser geradores do aumento de resultados financeiros de uma empresa através da participação direta ou indireta, dependendo da natureza do evento (Exemplo 1: uma convenção de vendas motiva os vendedores a estabelecerem e alcançarem metas de venda – relação direta. Exemplo 2: um evento de confraternização envolvendo funcionários de linha de produção, pode motivá-los a produzir mais e com isso, indiretamente, oferecerem mais produtos para a área comercial).

#### 4.2.2 Monitoramento de Custos de um Evento

O cálculo de ROI tem relação direta com os custos de um evento, já que representam o denominador da fórmula a seguir estudada. Tanto os custos quanto os benefícios precisam ser identificados. Na proposta de um evento, todos os custos precisam ser definidos para que seja decidida a sua contratação.

Vale entender que alguns custos atribuídos a eventos, podem ser rateados na proporção em que os eventos para uma mesma empresa acontecem. Como exemplo, uma campanha a ser trabalhada durante o ano de exercício da empresa teve um custo inicial de levantamento de necessidades. Planejamento, desenvolvimento e produção ou mesmo oficinas específicas sobre determinados assuntos tiveram um custo inicial maior no início da caminhada entre organizadores do evento e promotores, que, ao longo da realização dos eventos vai sendo recuperado.

Alguns custos diretos devem ter atenção especial por parte de quem planeja os eventos, de modo a evitar surpresas não previstas e com isso burlar o cálculo exato de ROI, ou torná-lo negativo (PHILIPS; MYHILL; MACDOUGH, 2013, p. 290-291).

Apesar de exemplificado no livro seguido pela autora, optou-se por apresentar alguns custos em eventos corporativos há muito adotados em seus orçamentos para clientes desta natureza de contratações. Primeiramente, para

melhor entendimento do cliente, podem ser apresentados os custos ligados a estruturas como: tendas pavilhão para cobertura de grandes áreas, palcos proporcionais às atrações ou acontecimentos planejados, tendas de tamanho menor para abrigar os serviços de alimentação e bebida, sistema gerador de energia com capacidade para todos os equipamentos do evento, sonorização, iluminação de palco e de serviço, brinquedos, estruturas de lazer ou treinamento (ex.: muro de escalada, tirolesa, rapel), sanitários portáteis.

A área de prestação de serviços envolve equipes técnicas de sonorização, iluminação, ligação de equipamentos, operação de brinquedos, limpeza de áreas comuns e sanitárias, mestre de cerimônias, bandas ou atrações, orientadores de fluxo/recepcionistas, seguranças e coordenadores.

Diante de todos os custos apresentados, com aprovação do cliente e conhecendo o valor-padrão do processo da indústria de bens ou serviços, é possível alcançar a etapa seguinte, o cálculo do ROI.

Optou-se por apresentar alguns estudos de caso adiante para melhor entendimento sobre a fórmula. Primeiramente, a relação custo/benefício cuja fórmula é a seguinte:

RBC = Relação entre Benefícios e Custo

$$RBC = \frac{\text{Benefício do evento (\$)}}{\text{Custo do evento (\$)}}$$

Se um evento organizado para uma empresa trouxe frutos, ou benefícios, ao longo de um ano, este dado deve ser utilizado no numerador da fórmula. O denominador será o valor do custo geral do evento. A razão entre estes valores apresenta a relação custo/benefício. Se um RBC for igual a dois, a referência é de 2:1 e indica que, para cada unidade monetária investida no evento, obtiveram-se duas unidades monetárias em benefício.

O estudo de Caso 1 a seguir, apresenta a relação entre benefícios e custos de um evento realizado por uma Companhia Seguradora que tem como forma de venda de seus produtos a motivação por metas alcançadas entre seus corretores.

#### 4.2.2.1 Estudo de Caso 1 – Companhia Seguradora

Durante um evento realizado todos os anos, uma seguradora premia os seus corretores parceiros, por meio de um *ranking* baseado em metas. Todos os que alcançaram ou superaram as metas recebem o prêmio nas categorias bronze, prata, ouro e diamante. Esta última categoria recebeu uma viagem para um destino internacional com direito a acompanhante e alternativas diferenciadas de experiência no destino.

A empresa organizadora de uma série de eventos que giraram em torno da premiação, também elaborou os detalhes da maior premiação. Um dos pontos máximos da viagem foi a visita a uma grande feira do setor, em que todos os premiados do planeta foram recebidos no estande da empresa promotora pelo presidente mundial.

Neste estande, uma série de preparativos foram planejados de modo a lançar o mais recente produto da seguradora, um novo programa de relacionamento com corretores. Este evento recebeu um prêmio, do Instituto Prêmio Caio na categoria de ação de incentivo. A relação custo/benefício ou RBC foi na razão 1,5:1. Segundo depoimento do diretor executivo da empresa, a relação crescimento chegou a R\$ 5,3 bilhões de reais (INSTITUTO PRÊMIO CAIO, 2016).

Para a fórmula de ROI, deve ser considerado o benefício líquido do evento dividido pelos seus custos. Os benefícios líquidos nada mais são do que os benefícios do evento, subtraídos de seus custos.

$$Roi (\%) = \frac{\text{Benefício do evento} - \text{Custos do evento} (\$)}{\text{Custo do evento} (\$) \times 100}$$

Um ROI de 50% em um evento significa que os custos são cobertos e um adicional de 50% é tido como ganho (PHILIPS, MYHILL e MACDOUGH, 2013, p.293).

Fundamentalmente, a aplicação da fórmula de ROI coloca os investimentos realizados em conferências e eventos em um nível no qual podem ser comparados com outros investimentos, usando a mesma fórmula e



conceitos similares. O cálculo do ROI pode ser compreendido pelos principais administradores e executivos da área financeira...

Os lucros podem ser gerados por meio do aumento das vendas ou redução de custos. Na prática, há mais oportunidades para redução de custos do que para obtenção de lucro. As reduções podem ser geradas quando ocorrem melhorias na produtividade, qualidade, eficiência, tempo de produção ou redução real de custos, como resultado de uma conferência ou evento (PHILIPS; MYHILL; MACDOUGH, 2013, p. 294).

Grande parte das análises e comentários sobre ROI feitas pelos autores mais citados neste capítulo trata de eventos corporativos. É importante ressaltar que um patrocinador ou um expositor também deva ter as mesmas informações base, para poder fazer o cálculo de ROI. Os custos e benefícios desta forma de análise também devem ser obtidos para que o cálculo seja o mais real possível.

#### 4.2.2.2 Estudo de Caso 2 – Entidade de Classe

Uma entidade de classe do Paraná realiza a cada início de ano um jantar para celebrar o dia de seu associado, e premiar algumas categorias de destaque. A equipe responsável pela idealização do evento iniciou em 2014 um formato de evento em que os associados, além de poderem se encontrar para discutir assuntos relevantes ao seu setor, também pudessem se divertir com seus acompanhantes. Decidido o formato do evento, buscou-se um espaço que pudesse receber um número maior, no mínimo o dobro, dos anos anteriores.

Como se trata de um órgão ligado à confederação e, portanto presta contas ao Ministério Público, toda a contratação de estruturas e serviços deve rigorosamente ser atendida dentro de um valor licitado por pregão eletrônico.

O desafio para o formato do evento é a garantia de presença dos associados e sua diversão durante o período de permanência no evento. Desta forma, detalhes como atrações contratadas, decoração, equipe de condução e estruturas devem estar voltadas aos temas de cada evento.

O jantar promovido e comentado neste estudo de caso aconteceu em janeiro de 2017 e teve a participação de 200 associados e seus 200 acompanhantes, sendo que o quadro com o demonstrativo de custos pode ser visualizado a seguir.

ITEM	DESCRIÇÃO	UNITÁRIO	QUANT.	TOTAL
Palco	Medindo 8m x 6m x 0,50m com forração vermelha	R\$ 1.000,00	1	R\$ 1.000,00
Trave	Treliças para instalação de fundo de palco e cenário medindo 8m x 3,5m	R\$ 850,00	2	R\$ 1.700,00
Sonorização	Equipamentos de sonorização de acordo com as necessidades técnicas ( <i>rider</i> ) e mapa de palco do artista contratado	R\$ 3.500,00	1	R\$ 3.500,00
Iluminação	Equipamentos de iluminação para palco, pista e cenário da área do evento	R\$ 2.800,00	1	R\$ 2.800,00
Mobiliário	Contratação de cadeiras diferenciadas, tampos de mesa redondos e toalhas brocadas	R\$ 65,00	40	R\$ 2.600,00
Recepcionistas	Profissionais uniformizadas de acordo com o tema do evento	R\$ 250,00	4	R\$ 1.000,00
Banda	Contratação de banda temática para o período posterior ao jantar	R\$ 4.500,00	1	R\$ 4.500,00
Decoração	Decoração temática das mesas	R\$ 35,00	40	R\$ 1.400,00
Mestre de cerimônias	Contratação de profissional mestre de cerimônias para conduzir a parte formal do evento	R\$ 1.000,00	1	R\$ 1.000,00
Jantar	Contratação de serviços de entradas, jantar, sobremesa e bebidas	R\$ 65,00	400	R\$ 26.000,00
Coordenação	Contratação e gestão de estruturas e serviços do evento	R\$ 6.500,00	1	R\$ 6.500,00
Impostos	Percentual de 10% sobre o valor total de custos do evento	R\$ 52.000,00	10%	R\$ 5.200,00
Total de Custos do Evento				R\$ 57.200,00

QUADRO 21 - DEMONSTRATIVO DE CUSTOS DO JANTAR PROMOVIDO ANUALMENTE AOS ASSOCIADOS DE UMA ENTIDADE DE CLASSE

FONTE: Elaborado pela autora. Evento realizado pela empresa em que atua.

Os convites para o evento só puderam ser adquiridos na sede da entidade, sendo que também eram comercializados somente diante a comprovação de que o associado estivesse em dia com a entidade. Sobre o valor do evento, não houve qualquer lucro, o benefício, porém, foi a quitação de mensalidades em atraso, para alguns casos, há mais de 6 meses, garantindo com esta quitação, um maior fôlego para a manutenção de custos da promotora.

A informação prestada pela entidade contratante foi de que o valor de recuperação das mensalidades chegou a ser de R\$ 120.000,00 (Cento e vinte mil reais) e que se entendia este valor como benefício. Aplicando-se a fórmula de ROI, tem-se:

$$Roi (\%) = \frac{120.000,00 - 57.000,00}{57.000,00} \times 100 = 110\%$$

Para este caso, as expectativas específicas em relação ao ROI foram consideradas de modo que a realização do evento era fator motivador para a recuperação das mensalidades em atraso. Outro aspecto, a divulgação dos trabalhos promovidos pela entidade ao longo do ano, bem como premiar os trabalhos destacados entre os pesquisadores associados. É possível que o valor para o benefício do evento seja superior ao informado, uma vez que, sem os dados do ano anterior, não se conseguiu traçar um comparativo após ser aplicada a pesquisa entre os usuários do evento, como determinam os níveis de objetivos do evento 1 a 4 apresentados no Quadro 12.

#### 4.3 OBJETIVOS DO ROI

Segundo Philips, Myhill e McDonough (2013, p. 295-6) quatro estratégias são utilizadas para estabelecer os requisitos minimamente aceitáveis, ou taxa mínima de atratividade, para o ROI em um evento:

1) Estabelecer o ROI entendendo que todos os gastos com desembolso de capital devem ser considerados. O organizador do evento sempre deve estabelecer

as expectativas de ROI nos mesmos valores de retorno esperados para outras formas de investimento;

2) Utilizar o ROI mínimo que represente um padrão mais alto que o valor exigido. Este valor deve estar acima do percentual exigido para outros tipos de investimentos em função de o processo de uso para ROI em eventos, ser relativamente novo e por ter muitas vezes que considerar dados subjetivos como os apresentados na pesquisa do capítulo três;

3) Determinar o valor de ROI no ponto de equilíbrio, que poderia representar um percentual zero. O motivo para esta abordagem seria a de existir um esforço maior para recuperação apenas do custo do evento. Segundo os autores, eventos realizados por órgãos de governo passam por este objetivo;

4) Motivar o cliente a estabelecer um padrão mínimo aceitável para o ROI. Neste caso, o responsável por idealizar, aprovar, custear e aprovar é que estabelece o ROI aceitável.

#### 4.4 QUANDO CALCULAR O ROI

Os autores defendem que em alguns casos, não é muito indicado o uso do ROI em função de que a elaboração de um estudo válido e confiável, demande tempo e recursos. Alguns exemplos de eventos em que se mostra adequado o uso do ROI (PHILIPS, MYHILL e MACDOUGH, 2013, p. 296):

- Devem ser importantes porque auxiliam a organização a atingir seus objetivos operacionais e são planejados para adicionar valor. Como exemplo, o estudo de caso 2 apresentado;

- Estão intimamente relacionados às iniciativas estratégicas e que exijam grau de comprometimento. Exemplo: eventos de treinamento ou convenção de vendas;

- Apresentam custo elevado, uma vez que um evento caro deve ser avaliado de modo muito minucioso;

- Que sejam visíveis ou controversos, por exigir alto grau de responsabilidade financeira para satisfação dos críticos;

- Possuem grandes públicos;

#### 4.4.1 Estudo de Caso 3 – Indústria de Papel e Celulose

Uma empresa produtora de papel e celulose do interior do estado do Paraná produz o papelão que é utilizado por grande parte das empresas produtoras de embalagem longa-vida para leites e sucos. Durante o mês de março, do ano de 2002, houve um excedente na safra do leite pela indústria agropecuária. O desperdício de alimento seria muito grande, não houvesse sido lançada uma meta para uma maior produção do papel para estas embalagens.

O problema é que os três turnos da empresa já funcionavam e todos os setores e maquinários eram ocupados não cabendo mais um profissional extra para ocupar uma mesma função. O desafio foi o de motivar os funcionários em seus turnos, portanto promover o melhor do tempo, a produzir mais. O prazo estabelecido pela maior cliente desta indústria foi uma semana.

O benefício para o cálculo de ROI neste caso é o excedente da produção que a área produtiva da indústria sempre entregou.

A indústria optou por implantar esta manobra de produção muito superior aos seus níveis habituais de maneira informal, sem a interferência das lideranças e chefias. Desta forma, a empresa representada pela autora foi convocada e através de uma simples conversa com o profissional de recepção da indústria, próximo ao horário de seu almoço, a conversa foi informalmente lançada. O profissional comentou, quando estava no restaurante, que, se a meta de um excedente de produção fosse alcançada em um curtíssimo prazo de tempo, haveria um grande evento envolvendo familiares dos funcionários.

Aproximadamente quatro horas após o horário de almoço do profissional referido, o diretor de recursos humanos, responsável por esta estratégia de motivação, na presença da autora, recebeu um telefonema do engenheiro químico responsável pelos níveis de poluição atmosférica, assustado com os índices muito superiores aos normais o que significava estar tendo um aumento da produção inesperado e não programado por este profissional.

Concluindo, a meta estabelecida pelo cliente foi alcançada em três dias. Desta forma, um evento para mais de 10.000 pessoas foi contratado sendo que não se pouparam artistas de renome, *show* pirotécnico, presentes aos funcionários, além de todas as estruturas necessárias para o consumo de todos os usuários.

O benefício certamente se prolongou, haja vista, o acontecimento de o evento ter sido cumprido e em um período nada aguardado por nenhum dos envolvidos.

Nas palavras do diretor de recursos humanos, contratante da ação deste evento, seu custo se pagou nas primeiras dez horas do período de três dias que a empresa utilizou para o alcance de seu objetivo final.

O resultado deste evento foi positivo para a organização, para os funcionários e familiares envolvidos e para o resultado do processo produtivo.

#### 4.4.2 Estudo de Caso 4 – Oktoberfest Curitiba

Este evento foi realizado em setembro de 2016 e teve como objetivos a valorização da cultura e gastronomia germânicas, no município de Curitiba-PR. Como foi a primeira edição, não existam parâmetros para sua análise. Não é um evento de incentivo, porém o estudo apresentado ilustra um retorno sobre investimento palpável, considerando-se o valor monetário investido e o retorno recebido.

Para este estudo de caso, optou-se por apresentar apenas um dos custos do evento, que não teve resultados financeiros nesta primeira edição. Seus benefícios foram positivos e geraram a aceitação de um novo evento a integrar-se no calendário do município.

O item escolhido foi a contratação de serviços de assessoria de imprensa. A contratação total foi de R\$ 3.500,00 (Três mil e quinhentos reais). Todo o trabalho da equipe de profissionais envolvidos nesta forma de prestação de serviços gerou material para ser divulgado por canais de mídia eletrônica, impressa e de redes sociais de Curitiba e também da região metropolitana.

Após o término do evento, a empresa contratada apresentou o relatório elaborado e o resultado em mídia espontânea chegou a R\$ 1.600.000,00 (Um milhão e seiscentos mil reais).

Se apenas este item entrasse para o cálculo de ROI do evento, e se ele pudesse ser convertido em dinheiro (mídia espontânea gerada pela imprensa não pode ser convertida em dinheiro, mas é calculada por valor monetário de espaços habitualmente comercializados), como já mencionado, é interesse de grande parte das empresas que apenas visam lucro, o resultado seria positivo. Então, aplicando-se a fórmula de ROI, apenas para o item assessoria de imprensa, tem-se:

$$Roi (\%) = \frac{1.600.000,00 - 3.500,00}{3.500,00} \times 100 = 45.614\%$$

Este valor é irreal e não deve ser considerado como ROI do evento como um todo, mas deve ser compreendido como um dos benefícios que o evento teve em função de um excelente trabalho de relacionamento dos profissionais contratados e os veículos de comunicação envolvidos.

O cálculo de ROI para o evento como um todo, aproxima-se de zero, o que, segundo os autores é aceitável, já que é conhecido que eventos de maior porte somente gerem resultados financeiros consideráveis à partir de sua terceira edição.

Os eventos apresentados nestes estudos de caso não servem como ilustração de práticas administrativas ou gerenciais eficazes ou ineficazes, mas para servir como base de discussão.

Pretendeu-se com este capítulo, auferir a taxa de resposta possível ou palpável aos níveis gerenciais das organizações apresentando maior facilidade de administração e fatores relacionados a custos entendendo-se que os eventos são investimentos e que a sua realização pode trazer retorno financeiro a quem os promove.

## CONCLUSÃO

Partindo-se da problemática sobre a razão da diminuição na contratação de eventos corporativos a partir do final de 2008 no recorte mencionado, por empresas de Curitiba-PR e região metropolitana, buscou-se uma forma de comprovação de que os eventos teriam sim, uma responsabilidade em produzir equilíbrio dentro das organizações.

Questões relacionadas à felicidade, medida pelo índice FIB-Felicidade Interna Bruta, e ao clima organizacional favorável, levados em conta todos os fatores internos, externos, que exercem influência sobre níveis de pertencimento, autoestima, motivação e demais ponderações que exercem influência sobre o bom andamento de linhas de trabalho em qualquer nível de uma organização foram levantadas.

Outros itens importantes, voltados ao processo produtivo foram considerados. Neste caso, as questões sobre a teoria das restrições que considera que qualquer linha de trabalho tem ao menos uma restrição.

Por curiosidade ou coincidência, o ano de 2008 foi marcado por um antagonismo. De um lado, países capitalistas preocupados com a crise econômica mundial que se instalava, de outro, a descoberta do índice da felicidade no Butão. Quanto estas descobertas trouxeram de consequências para o mundo atual não se sabe ainda. Busca-se entender através de filtros da administração, economia, psicologia e demais ciências da área humanística a melhor forma de atuar ante a mudança positiva e negativa destes cenários.

A inquietação da autora em tentar recuperar um cenário de mais eventos corporativos vividos por funcionários e seus familiares na confraternização de final de ano, ou mais treinamentos no lugar de palestras e explanações, de modo a favorecer integração, comunicação, aproximação entre eles, através da apresentação de uma ferramenta mais lógica e palpável aos gerentes e executivos das organizações provocou a escolha deste tema de dissertação.

Como mencionado no decorrer do trabalho, no passado, os organizadores de eventos eram considerados tarefeiros (NAKANE, 2012, p. 47), “organizador de



festas” ou “contador de xícaras” (PHILIPS *et al.*, 2013, p. 31), pois eventos corporativos não passavam muito por bases de estudos para alcançar seus resultados. Este fato acontecia muitas vezes por empirismo.

Para se alcançar a certeza de retorno financeiro ao final de uma ação considerada intangível, como os eventos de incentivo (NETO, M. *apud* BAHL, 2004), observou-se resultados de ações planejadas de marketing, propaganda, patrocínios e tantas outras ações não palpáveis em uma primeira análise. Foi provocação desta pesquisa compreender o uso da ferramenta ROI com o objetivo de avaliar o retorno financeiro após a ação de um evento.

Analizando somente a ferramenta, percebeu-se a necessidade de conhecer os seus níveis de avaliação que iniciam com a coleta de dados de um evento (número de sessões, participantes, custo etc.), reação e valor percebido (reação e satisfação dos usuários do evento), aprendizado (informação, conhecimento, habilidades), aplicação e implementação (uso da informação e conhecimento), impacto e consequências (mudanças ocorridas e seus impactos) e então o próprio ROI.

Para uma melhor compreensão sobre estes aspectos, considerou-se necessário mencionar conceitos internos de uma corporação para o processo de produção, portanto suas falhas operacionais, que puderam ser compreendidas através da Teoria das Restrições, tópico 2.3 do capítulo 2, que tratou sobre indivíduos, processos e fatores nas organizações. Antes, porém, o indivíduo. Quem é o operador de telemarketing, de máquina, desenvolvedor de um rótulo, o gerente de cada um destes profissionais ou mesmo seu superior? Para estas respostas apresentou-se a teoria das necessidades de Maslow (1968).

A forma como cada integrante de uma organização age diante de seus cenários e desafios, foi explanada no mesmo capítulo dois, no tópico 2.4 que tratou dos assuntos felicidade interna bruta e clima organizacional. Por que foi importante para a autora abordar estes temas? Para compreender que estes fatores interferem nos resultados de qualquer processo produtivo.

A pesquisa aplicada entre 100 funcionários de duas indústrias (São José dos Pinhais e Araucária) da região metropolitana de Curitiba teve a base de suas perguntas em alguns conceitos já utilizados por Bispo (2006) caminhando

paralelamente nos temas abordados no capítulo dois, mais especificamente nos quadros resumo sobre felicidade interna bruta (QUADROS 6 e 7), pesquisa de clima organizacional (QUADRO 8) e fatores de influência internos (QUADRO 9) e externos (QUADRO 10).

Para melhor visualização dos resultados, foram construídos gráficos. Desta forma, foi possível perceber, além dos números, o índice favorável para a realização de eventos por parte dos respondentes para a realização de treinamentos, lançamentos de produto, confraternizações. O primeiro objetivo específico deste trabalho, portanto, o de verificar a funcionalidade de utilização de uma ferramenta para aferição de resultados sobre clima organizacional nos períodos pré, trans e pós-eventos de incentivo foi alcançado após esta análise.

Afirmar que um funcionário feliz trabalha mais, parafraseando Ribeiro (2015) após a análise dos resultados pode ser mais simples quando se compreende os conceitos e as variáveis que influenciam o clima de uma organização.

Entre os fatores de FIB estão o padrão de vida, governança, organizações que aprendem saúde, cultura e diversidade, resiliência ecológica, vitalidade comunitária, uso equilibrado do tempo e bem-estar psicológico. Estes fatores podem ser inseridos entre os níveis da hierarquia de necessidades de Maslow (1968), que envolve as básicas, de segurança, amor e pertencimento e estima, além das cognitivas, estéticas e de auto realização. Fazer esta relação pode trazer a compreensão do quanto o ser humano é complexo em sua existência e precisa do outro para se completar, aprender, alcançar resultados.

Um evento é por sua base de definição, encontrada no capítulo um deste trabalho, o cenário em forma de alvo, bastando que as setas sejam lançadas. Quanto maior o centro do alvo, mais facilmente as setas o alcançarão. O alvo é o objetivo do evento, as setas, as ações para que sejam alcançados. Quem lança as setas? Com base em todo o estudo apresentado, as empresas que buscarem melhoria e velocidade em seus processos. Quem conduz as setas? Empresas organizadoras conscientes de que os alvos precisam ser alcançados com a máxima eficiência. Quem ganha com isso? Os funcionários das organizações, as organizações e a cadeia produtiva de eventos.

O segundo objetivo específico, que consistiu em buscar dados para futuramente fazer a aplicação das etapas de análise de resultados da ferramenta ROI em organizações com intenção de aumentar a realização de seus eventos, pode ser considerado cumprido entendendo-se que a base está formulada. Nesta etapa entra uma contribuição para trabalhos futuros, de traçar a real importância dos resultados alcançados com a realização de muito mais eventos nas organizações.

O terceiro objetivo específico em que se pretendeu investigar a melhoria de clima organizacional através da realização de eventos de incentivo, também foi alcançado através da análise dos gráficos gerados, mais especificamente os Gráficos 2 e 4, em que se constatarem índices favoráveis para a realização de eventos 74% e 98% respectivamente.

O objetivo central desta dissertação, o de propor a utilização da ferramenta ROI – Retorno sobre Investimento para avaliação de resultados de eventos de incentivo foi alcançado através da explanação sobre a ferramenta e sua relação com os temas apresentados. O quadro 15, através dos níveis de objetivos para o ROI, que devem preferencialmente ser alcançados e o paralelo com os gráficos correlacionados pode ser considerado como exemplo.

As três hipóteses levantadas, portanto: 1. Se a utilização desta ferramenta poderia comprovar se existiria saldo positivo para as empresas que realizavam seus eventos. 2. Se mais eventos de incentivo, ou corporativos (explicação terminológica que será dada adiante), poderiam ser realizados com a comprovação de que o ROI seria positivo, e 3, se o clima organizacional de empresas que realizavam seus eventos seria mais favorável, foram todas confirmadas.

Contribuições que se pretendem com este trabalho? O aumento na contratação de eventos sustentáveis. Que sejam realizados com o máximo potencial e o mínimo esforço, portanto o mais profissional possível e voltado aos resultados pretendidos pelas organizações.

Os profissionais tarefeiros do passado não encontrarão espaço neste segmento, mas os atentos às mudanças dinâmicas do mundo e das corporações e que se interessem pelos benefícios, comprovados nesta pesquisa, que podem ser gerados por eventos de incentivo, tem aqui um pequeno início.

Espera-se assim, que este trabalho venha a auxiliar profissionais organizadores de eventos ou gestores de organizações a acreditar no resultado positivo gerado por eventos voltados ao desenvolvimento, aprendizado, bem-estar de seus funcionários e com isso obter retorno financeiro através do possível consequente aumento da produtividade, melhoria da qualidade pela melhora do clima organizacional.

## 6 REFERÊNCIAS

- ABEOC BRASIL - ABEOC Brasil PR participa de 1º Seminário MICE Paraná. 02/06/2015. Disponível em: <http://www.abeoc.org.br/2015/06/1%C2%BA-seminario-mice-parana-e-um-sucesso>. Acesso em 10/06/2015
- \_\_\_\_\_. 2º Seminário MICE SC está com inscrições abertas, 26/10/2016 Disponível em: <http://www.abeoc.org.br/2016/10/2%C2%BA-seminario-mice-sc-esta-com-inscricoes-abertas/?s=MICE> Acesso em: 30/10/2016
- ABRACORP – Bem vindos a ABRACORP MICE. Disponível em: <http://abracorp.org.br/mice/> Acesso em: 30/10/2016
- AGÊNCIA EVENTOS. O MICE é o futuro? 23/02/2011. Disponível em: <<http://artigoeventos.blogspot.com.br/2011/02/o-mice-e-o-futuro.html>>. Acesso em 10/06/2015
- ALCH, m. I. Get ready for the net generation, Training & Delepment, Alexandria. Fvereiro/2000; v.54, n.2, p. 32-34. Disponível em: <<http://www.proquest.com/pqdweb>> Acesso em 29/03/2017.
- AMPRO - Programa M.I.C.E. Brasil. Nov/2012. Disponível em: <[http://ampro.com.br/admin/webbuilder/detalhes\\_noticia/3344](http://ampro.com.br/admin/webbuilder/detalhes_noticia/3344)>. Acesso em 08/06/2015
- \_\_\_\_\_. AMPRO assina acordo com MICE Brasil para fomentar mercado de viagens de incentivo. Camila Barini 17/10/2016. Disponível em: <http://www.ampro.com.br/Novidades/154> Acesso em: 30/10/2016
- ANDREWS, Susan. Stress a seu favor: como gerenciar sua vida em tempos de crise. Editora Agora, 2015.
- ANDERSON, C. Survey: The Young: Youth, inc, The Economist, London, 23/12/2000 à 5/01/2001. Disponível em: <http://www.proquest.com/pqdweb> Acesso em: 29/03/2017.
- ASM – Teoria da hierarquia das necessidades básicas de Abraham Maslow, publicado em 15/10/2014, por Bruno Rossi. Disponível em: <http://www.asmlatin.com/2014/10/teoria-da-hierarquia-das-necessidades-de-abraham-maslow/> Acesso em 13/10/2016
- BAHL, M. Fatores ponderáveis no turismo: sociais, culturais e políticos. Curitiba: Prottexto, 2004.
- \_\_\_\_\_. Turismo e eventos. Curitiba: Prottexto, 2004.
- BAKSHI, R. Gross national happiness. Post-autistic Economics Review, v. 26, n. 2, ago. 2004. Disponível em: <<http://www.paecon.net/PAERReview/issue26/Bakshi26.htm>><http://www.paecon.net/PAERReview/issue26/Bakshi26.htm>>. Acesso em: 25/04/2016.
- BARRETTO, M., Manual de iniciação ao estudo do turismo, Editora Papirus, Campinas, SP, p. 20, 2006.

BATES, W. Gross national happiness. *Asian-Pacific Economic literature*, v. 23, n. 2, p. 1-16, nov. 2009. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8411.2009.01235.x/pdf>>. Acesso em: 25/04/2016.

BRASILTURIS. Visit USA 2015 tem número recorde de expositores e visitantes. 06/05/2015. Disponível em: <http://www.brasilturis.com.br/noticias.php?id=22216&noticia=visit-usa-2015-tem-numero-recorde-de-expositores-e#sthash.mplOsy9s.dpuf>. Acesso em: 06/06/2015

CAMPELL, D. J. Task complexity: a review and analysis. *Academic Management Review*. n. 13, v. 1, p. 40-52, 1988.

CANTON, M. Os eventos no contexto da hospitalidade - um produto e um serviço diferencial. In: DIAS, Célia Maria de Moraes (org). *Hospitalidade: Reflexões e Perspectivas*. Barueri: Manole, 2002.

CARTA CAPITAL. O Brasil não vive recessão, mas uma estagnação. *Caderno de Economia*. 10/09/2014. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/revista/816/o-nome-e-estagnacao-9916.html>>. Acesso em: 08/06/2015

CENTRO DE ESTUDOS DO BUTÃO. The second gross national happiness survey questionnaire. abr. 2010. Disponível em: <<http://www.grossnationalhappiness.com/survey-results/index/>>. Acesso em: 10/01/2016.

CHIAVENATO, I. *Introdução a teoria geral da administração*. São Paulo: Editora Elsevier Campus, 7ª Ed. 2004.

CHURCHILL, Gilbert A. e PETER, J. Paul. Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing Research*. n. 21, v. 4, p. 360-375, 1984.

CINTRA, M. A. M.; CAGNIN, R. F. Euforia e pessimismo: os ciclos de ativos, de crédito e de investimento da economia americana, após 1982. *Revista Novos estudos*, n. 79. São Paulo: Cebrap, nov. 2007.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: *Boletim Administração em Pauta*, suplemento da *Revista de Administração*, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

\_\_\_\_\_. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA; R. (organizadores). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.

COGAN, S. *Contabilidade Gerencial: uma abordagem da teoria das restrições*. São Paulo: Saraiva, 2007.

CORREIO BRAZILIENSE. Recessão técnica do Brasil deixa indústria e varejo pessimistas. 29/08/2014. Disponível em: <[http://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/economia/2014/08/29/internas\\_economia,444715/recessao-tecnica-do-brasil-deixa-industria-e-varejo-pessimistas.shtml](http://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/economia/2014/08/29/internas_economia,444715/recessao-tecnica-do-brasil-deixa-industria-e-varejo-pessimistas.shtml)>. Acesso em 08/06/2015.

COUTU, D. L., Too old to learn, , v.78, n.6, p. 37-40, *Harvard Business Review*, Boston, nov. e dez de 2000.

COTE, J.A. e BUCKLEY, M.R. Measurement error and theory testing in consumer research: an illustration of the importance of construct validation. *Journal Consumer Research*. n. 14, p. 579–582, 1988.

CUMMINS, Robert A. e GULLONE, Eleonora. Why we should not use 5-point Likert scales: the case for subjective quality of life measurement. In. *Second International Conference on Quality of Life in Cities*, Singapore, 2000.

DURÃO, J. V. Como mensurar progresso levando-se em conta um modelo de desenvolvimento sustentável. *Plurimus Cultura e Desenvolvimento em Revista*, ano 1, n. 2, p. 22-32, jul./ dez. 2012. Disponível em: <<http://plurimus.dominiotemporario.com/doc/ComomensurarprogressoJulianaVellosoedII.pdf>>. Acesso em 11/01/2016.

DRUCKER, P. F., *Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua*. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

E-BIOGRAFIA – Carl Rogers - Disponível em: [https://www.ebiografia.com/carl\\_rogers/](https://www.ebiografia.com/carl_rogers/) Acesso em 31/10/2016

EMPREENDEDOR MODERNO, O que é branding, uma visão geral do conceito. Bruno de àvila 1º de março de 2012. Disponível em: <http://empreendedormoderno.com.br/o-que-e-branding/> Acesso em: 30/10/2016

FOLHA UOL. FIB no Brasil, São Paulo, 9 set. 2010. Disponível em: <http://tvuol.uol.com.br/assistir.htm?video=onu-quer-usar-a-felicidade-para-medir-a-riqueza-dos-paises-04028C9A3470DCC12326> Acesso em: 12/10/2016.

\_\_\_\_\_. FIB no Brasil, São Paulo, 9 set. 2010. Disponível em: <[http://carreiras.folha.blog.uol.com.br/arch2010-09-05\\_2010-09-11.html](http://carreiras.folha.blog.uol.com.br/arch2010-09-05_2010-09-11.html)>. Acesso em: 25/03/2016.

GABRIEL, Thais Quirino. *Análise do Programa Valorizando o Empregado dos Correios (VEC) como possibilidade de viagem de incentivo*. 09/2007

GALAY, K. Time use and happiness. In: THE CENTRE FOR BHUTAN STUDIES. *Gross national happiness survey findings, 2007-2008*. Butão, 2009a. Disponível em: <<http://www.grossnationalhappiness.com/wp-content/uploads/2012/05/Time-Use-and-Balance.pdf>>. Acesso em: 25/04/2016.

\_\_\_\_\_. Standard of living and happiness. In: THE CENTRE FOR BHUTAN STUDIES. *Gross national happiness survey findings, 2007-2008*. Butão, 2009b. Disponível em: <<http://www.grossnationalhappiness.com/wp-content/uploads/2012/05/Living-Standard.pdf>>. Acesso em: 25/04/2016.

GAZETA DO POVO. Com dólar em alta, viajar para Paris já é mais barato do que ir a Nova York. *Caderno de Economia*. 06/03/2015. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/com-dolar-em-alta-viajar-para-paris-ja-e-mais-barato-do-que-ir-a-nova-york-9wjmqkdtf7h5piomy66dko2i9>. Acesso em: 08/06/2015

GIACAGLIA, M. C., *Eventos: como criar, estruturar e captar recursos*, 1ª ed. São Paulo: Cecange learning, 2006

GOLDRATT, E. M. *A Síndrome do Palheiro: garimpando informação num oceano de dados*. São Paulo: Ed. Educator, 1991.

\_\_\_\_\_; FOX, R.E. A Meta: um processo de melhoria contínua. São Paulo: Nobel, 2002.

GOMES, V. Felicidade e o FIB. Portal da Corall. Publicado em 5/jan/2015. Disponível em: <http://blogdacorall.net/index.php/fib-felicidade-interna-bruta/> Acesso em: 29/01/2017

GUNDERSON, L. H. Ecological resilience in theory and application. Annual Review of Ecology and Systematics, v. 31, p. 425-439, nov. 2000.

GUTTMANN, R. Basiléia II: uma nova estrutura de regulação para a atividade bancária global, In: MENDONÇA, A. R. R. de; ANDRADE, R.P. de (org.) Regulação bancária e dinâmica financeira: evolução e perspectivas a partir dos acordos de Basiléia. Campinas: IE/Unicamp (2006 p, 177-178).

HAYES, Mary HS; PATTERSON, Donald G. Experimental development of the graphic rating method. Psychol Bull, v. 18, n. 1, p. 98-9, 1921.

HELVÉCIA, H. ONU Quer felicidade interna bruta para todos. FOLHA DE SÃO PAULO – em 08/06/2012, por Heloísa Helvécia. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/ambiente/2012/06/1101678-onu-quer-felicidade-interna-bruta-para-todos.shtml> Acesso em: 12/10/2016

HERCULANO, S. C. Qualidade de vida e seus indicadores. In: HERCULANO, S.; PORTO, M. F. de S.; FREITAS, C. M. de. (Orgs.). Qualidade de vida e riscos ambientais. Niterói: EdUFF, 2000.

HOWE, N.; STRAUSS, W. Millennials Rising, The Next Generation, Vintage Books, 2000. Part One p. 3-59; Part II p. 73-143.

HUE, Jean-François LM. Viagem de incentivo uma poderosa ferramenta de marketing. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 32, n. 5, 1992.

HUNTLEY, R., The world according to Y: Inside the new adult generation. McPherson's Printing Group, Sydney, 2006.

ICCA – IBTM World 2016 – ICCA Activities Disponível em: <http://www.iccaworld.com/evps/evitem.cfm?evid=724>

Acesso em: 30/10/2016

IMEX EXHIBITIONS. Messe Frankfurt, Frankfurt, Germany Disponível em: <http://www.imexexhibitions.com/> Acesso em 30/10/2016

INFOMONEY. Pesquisa: viagem é premiação que fica mais tempo na memória, 10 anos. Flavia Furlan Nunes 07/09/2006. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/noticia/567516/pesquisa-viagem-eacute-premia-ccedil-atilde-que-fica-mais-tempo>>. Acesso em 07/06/2015

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. PNAD 2011: crescimento da renda foi maior nas classes de rendimento mais baixas. set. 2012. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=2222&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=2222&id_pagina=1)>. Acesso em: 24/09/2016.

INSTITUTO PRÊMIO CAIO PRÊMIO Caio 17ª edição, 13/12/2016. Disponível em: [https://www.premiocaio.com.br/case\\_visualizar.asp?id\\_case=3149](https://www.premiocaio.com.br/case_visualizar.asp?id_case=3149) .Acesso em: 05/03/2017



INTERNATIONAL CONFEX, Your industry, your people, your CONFEX. Disponível em: <http://www.international-confex.com/> Acesso em: 30/10/2016.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Revista Desafios do desenvolvimento, ano 5. Ed. 45, jul (2008). Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2156:catid=28&Itemid=23](http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2156:catid=28&Itemid=23) >Acesso em: 26/01/2017.

ISALBER, V. M. El sector turístico y la gestión de conocimiento. Revista eletrônica Tur y Des. V. 3, n. 7, abr. 2010. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/turydes/07/ivm.htm> > Acesso em; 26/03/2017.

KROSNICK, Jon A. e BERENT, Matthew K. Comparisons of Party Identification and Policy Preferences: The Impact of Survey Question Format. American Journal of Political Science. n. 37, v. 3, p. 941-964, 1993.

KREGEL, J. Minsky's cushions of safety: systematic risk and the crisis in the U.S. subprime mortgage Market. Public Policy Brief, n. 93, The Levy Economics Institute of Bard College, janeiro (2008).

LEAMER, E. Macroeconomic patterns and stories: a guide for MBAs. Nova York: Springer Publications, 2009. MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology. n. 140, p. 44-53, 1932

LYUBOMIRSKY, Sonja; BOEHM, Julia K. Human Motives, Happiness, and the Puzzle of Parenthood Commentary on Kenrick et al.(2010). Perspectives on Psychological Science, v. 5, n. 3, p. 327-334, 2010.

MANCALL, M. Gross national happiness and development: an essay. In: URA, K.; GALAY, K. (Ed.). Gross national happiness and development. Butão: The Centre for Bhutan Studies, 2004. Disponível em: <http://www.bhutanstudies.org.bt/pubFiles/Gnh%26dev-1.pdf>>. Acesso em: 25/04/2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTIN, Vanessa. Manual prático de eventos. Elsevier Brasil, 2014.

MARTINS V.; MURAD E., Viagens corporativas, p. 123, 1ª ed. São Paulo, Ed. Aleph, 2015

MASLOW, A. H. A theory of human motivation, p. 94, Littion Educacional Publishing, EUA, 1968.

MATIAS, M. Organização de eventos procedimentos e técnicas, p. 35, 6ª ed. São Paulo: Editora Manole, 2006.

MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MCCRINDLE, M., Understanding generation Y. The Australian Leadership Foundation. Australia, 2002

MINISTÉRIO DO TURISMO. Viagens de incentivo estão entre os presentes mais marcantes, 13/03/2015. Disponível em: [http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20150313.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20150313.html)>

Acesso em 08/06/2015

MISTILIS, N.; DWYER, Larry. Tourism gateways and regional economies: the distributional impacts of MICE. *The International Journal of Tourism Research*, v. 1, n. 6, p. 441, 1999.

MOYA, M.; BERROCAL, G. C., *Psycologia y género: un análisis de la profesión*, Universidad de Granada, Granada (1996)

MUNDO DA PSICOLOGIA – A psicologia do sentido – Viktor Frankl. Disponível em: <http://mundodapsi.com/psico-viktor-frankl/> Acesso em: 31/10/2016

MUNDO DO MARKETING – Incentive House é pioneira no relacionamento – Bruno Mello (13/03/2006). Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/mercado/103/incentive-house-e-pioneira-no-relacionamento.html> Acesso em: 30/10/2016

NETO, Alfredo Sarlo; BASSI, Bruno Rossi; DE ALMEIDA, André Abreu. Um estudo sobre a informatividade dos lucros contábeis na América Latina. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 5, n. 12, p. 4-25, 2011.

NOREEN, E. W.; SMITH, D.; MACKEY, J.T. A teoria das restrições e suas implicações na contabilidade gerencial: um relatório independente. São Paulo: Ed. Educator, 1996.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Hacia un sistema de estadísticas sociales y demograficas. Nova York: ONU, 1975. PARKER, E. Lessons in gross national happiness. *The wall street journal*, 21 nov. 2008. Disponível em: <http://online.wsj.com/article/SB122722856525546347.html>. Acesso em: 11/01/2016

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. *Administrative Science Quaterly*. n. 18, p. 515-526, 1973.

PHILIPS, MYHILL e McDONOUGH O valor estratégico dos eventos: como e por que medir ROI. São Paulo (2013 p. 31, 32, 33, 44-45, 67-8, 277, 281, 290-296 )

PORTAL ADMINISTRAÇÃO, Stakeholder – do significado à classificação – Filipe Bezerra 13/07/2014. Disponível em: <http://portal-administracao.com> Acesso em: 30/10/2016.

PORTAL DE CONTABILIDADE Custos-padrão por Julio Cesar Zanluca. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/obras/custos.htm> acesso em 05/03/2017

PORTAL G1 – Entenda como a crise de 2008 influenciou a vida dos brasileiros, por Gabriela Gasparin em 15/09/2011 Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2011/09/entenda-como-crise-de-2008-influenciou-vida-dos-brasileiros.html> Acesso em 30/10/2016

PORTAL MICE ONLINE. Seminário Paraná MICE. Disponível em:< <http://www.miceonline.com.br/seminario-parana-mice-programa-de-turismo-de-negocios-do-sebrae-pr/>> 08/06/2015. Acesso em 10/06/2015

PRYCE-JONES, Jessica. Happiness at work. *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success*, p. 187-188, 2010.

PRIESNER, S. Gross national happiness – Bhutan’s vision of development and its challenges. In: KINGA, S. et al. (Eds.). The gross national happiness: a set of discussion papers. Butão: The Centre for Bhutan Studies, 1999. Disponível em: <[http://www.bhutan2008.bt/ndlb/typescripts/10/ GNH\\_Ch3\\_Priesner.pdf](http://www.bhutan2008.bt/ndlb/typescripts/10/ GNH_Ch3_Priesner.pdf)>. Acesso em: 27/04/2016

PSICOATIVO - A Teoria do Desenvolvimento Psicossocial de Erik Erikson

Disponível em: <http://psicoativo.com/2016/08/teoria-do-desenvolvimento-psicossocial-de-erik-erikson.html> Acesso em: 31/10/2016

RAPTEN, P. Good governance and gross national happiness. In: THE CENTRE FOR BHUTAN STUDIES. Gross national happiness survey findings, 2007-2008. Butão, 2009. Disponível em: <<http://www.grossnationalhappiness.com/wp-content/uploads/2012/05/Good-Governance1.pdf>>. Acesso em: 22/04/2016

RESULTADOS DIGITAIS. Marketing em tempos de crise: investir ou cortar? 30/03/2015. Disponível em: <<http://resultadosdigitais.com.br/blog/marketing-tempos-crise-investir-cortar/>>. Acesso em: 08/06/2015

REUTERS BRASIL. Dólar sobe mais de 1% ante real após dados de emprego no EUA. 06/03/2015. Disponível em: <<http://br.reuters.com/article/topNews/idBRKBN0M21PU20150306>>. Acesso em: 09/06/2015

RIBEIRO, N. Funcionários que são satisfeitos no trabalho produzem mais. CORREIO 24 HORAS. 12/05/2015. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/noticia/funcionarios-que-sao-satifeitos-no-trabalho-produzem-mais/?cHash=b8c2715e6f7cd4230625428a407f2002>> Acesso em: 06/06/2015

RIZZATTI, G. Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

SANDRONI, P. Novíssimo dicionário de economia. 7. ed. São Paulo: Best Seller, 2001.

SANTAGADA, S. Indicadores sociais: uma primeira abordagem social e histórica. Pensamento Plural, n. 1, p. 113-142, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://pensamentoplural.ufpel.edu.br/edicoes/01/06.pdf>>. Acesso em: 11/01/2016

SATO, Paula. O que causou a crise econômica mundial entre 2008 e 2009. Portal Revista Escola. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/geografia/fundamentos/causou-crise-economicamundial-470382.shtml>>, 2009.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. Revista de Administração, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SEBRAE. 1º Seminário Paraná MICE. 05/2015. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Semin%C3%A1rio-Paran%C3%A1-MICE>>. Acesso em 10/06/2015.

SERRANO, Franklin; SUMMA, Ricardo. A desaceleração rudimentar da economia brasileira desde 2011. OIKOS (Rio de Janeiro), v. 11, n. 2, 2012.

SHILLER, Robert J. A Solução para o Subprime. Elsevier, 2009.

SIGNIFICADOS – Turnover. Disponível em:

<https://www.significados.com.br/turnover/> Acesso em: 30/10/2016

SERRANO, Daniel Portillo. Teoria de Maslow—a hierarquia das necessidades. [www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm) acesso em, v. 7, n. 06, p. 04, 2006.

TAPSCOTT, D., Educating the net generation. *Educational Leadership*, v56, n5, p. 6-11, 1999.

TIDEMAN, S. G. Gross national happiness: towards a new paradigm in economics. In: URA, K.; GALAY, K. (Eds.). *Gross national happiness and development*. Butão: The Centre for Bhutan Studies, 2004. Disponível em:

<<http://www.bhutanstudies.org.bt/pubFiles/Gnh&dev-10.pdf>>. Acesso em: 25/04/2016.

THINLEY, L. J. Y. Educating for gross national happiness. Opening address on educating for happiness. 2009. Disponível em:

<<http://gnhcentre.completemind.com/downloads/Opening%20Address%20-%20Educating%20for%20GNH.pdf>>. Acesso em: 25/04/2016.

TOBGAY, T.; DOPHU, U.; TORRES, C. E.; NA-BANGCHANG, K. Health and gross national happiness: review of current status in Bhutan. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, n. 4, p. 293-298, ago. 2011. Disponível em:

<<http://www.dovepress.com/health-and-gross-national-happiness-review-of-current-status-in-bhutan-peer-reviewed-article-JMDH>>. Acesso em: 03/09/2016

TRIVIÑOS, A. N. da S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2008.

TULGAN, B., *Managing generation X*, Capstone Publishing Limited, United Kingdom, 2008.

URA, D. K. Gross national happiness as a larger context for healing and global change. The Centre for Bhutan Studies, [2009?]. Disponível em: . Acesso em: 25/04/2016

URA, K.; ALKIRE, S.; ZANGMO, T.; WANGDI, K. et al. An extensive analysis of GNH index. The Centre for Bhutan Studies, May 2012. Disponível em:

<<http://www.grossnationalhappiness.com/wp-content/uploads/2012/10/An%20Extensive%20Analysis%20of%20GNH%20Index.pdf>>. Acesso em: 3/09/2016.

VEENHOVEN, R. Happy life years: A measure of gross national happiness. In: URA, K.; GALAY, K. (Eds.). *Gross national happiness and development*. Butão: The Centre for Bhutan Studies, 2004. Disponível em:

<<http://www.bhutanstudies.org.bt/pubFiles/Gnh&dev-14.pdf>>. Acesso em: 25/04/2016.

VERMA, R. *Management Science, Theory of Constraints/Optimized Production Technology and Local Optimization*. Omega, Int, J. Mgmt Sei, Vol. 25, No. 2, p. 189-200, 1997

VISTIT USA, The oficial travel site of USA. Disponível em:

<http://www.visittheusa.com/> Acesso em 30/10/2016

WANGDI, K. Health. In: THE CENTRE FOR BHUTAN STUDIES. *Gross national happiness survey findings, 2007-2008*. Butão: The Centre for Bhutan Studies, 2009a.

Disponível em: <<http://www.grossnationalhappiness.com/wp-content/uploads/2012/05/Health.pdf>>. Acesso em: 25/04/2016.

WATSON, G.B. Happiness among adult students of education. *Journal of Educational Psychology*. n. 21, p. 79-109, 1930.

WATSON, K. J.; BLACKSTONE, J. H.; e GARDINER, S. C. The evolution of a management philosophy: The theory of Constraints. *Journal of Operations Management*, vol. 25, p. 387–402, 2007.

WEATHERS, Danny; SHARMA, Subhash e NIEDRICH, Ronald W. The impact of the number of scale points, dispositional factors, and the status quo heuristic on scale reliability and response accuracy. *Journal of Business Research*. n. 58, p. 1516-1524, 2005.

WTM LATINOAMERICA, Visite a WTM Latin America. Disponível em: <http://www.wtmlatinamerica.com/pt-br/Visitar/> Acesso em: 30/10/2016

ZANELLA L.C., Manual de organização de eventos, planejamento e operacionalização, p. 15, 18, 39, 5ª ed. São Paulo, Atlas (2012)

ZANGMO, T. Psychological well-being. In: THE CENTRE FOR BHUTAN STUDIES. Gross national happiness survey findings, 2007-2008. Butão: The Centre for Bhutan Studies, 2009. Disponível em: <<http://www.grossnationalhappiness.com/wp-content/uploads/2012/05/Psychological-Wellbing.pdf>>. Acesso em: 25/04/2016

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE MESTRADO – UFPR

Olá! Sou a Susan Renée Klein e participo do programa de mestrado da UFPR – Universidade Federal do Paraná. O presente questionário respondido por você, vai me auxiliar a compor minha dissertação. Agradeço desde já por sua colaboração.

Vou lhe fazer as perguntas e ler ou mostrar as respostas, para que possa responder de acordo com que acredita ser a melhor resposta para cada uma.

1 Quão importantes são os eventos proporcionados por sua empresa que visam o seu desenvolvimento no trabalho ou vida pessoal?

Nada importantes	Pouco importantes	Importantes	Muito importantes	Extremamente importantes

Baseada no Quadro 6 – Item 3 - Organizações que aprendem

2 Em relação ao relacionamento com seus colegas, qual a importância que dá à participação de eventos em que sua opinião e a de seus colegas é valorizada?

Nenhuma importância	Pouca importância	Certa Importância	Muita importância	Extrema importância

Baseada no item 5 do Quadro 6 – Cultura e Diversidade

3 Um evento realizado recentemente em sua empresa, com o objetivo de ampliar os relacionamentos entre você e seus colegas teve qual resultado após a sua realização?

Não ampliou nada	Ampliou pouco	Ampliou	Ampliou muito	Ampliou extremamente

Baseado no Quadro 6 – Item 7 – Vitalidade Comunitária

4 Um clima no seu ambiente de trabalho mais favorável, que lhe dê mais satisfação e motivação para o trabalho depende quanto da realização de eventos de treinamento?

Não depende nada	Depende pouco	Depende	Depende muito	Depende extremamente

Baseado no Quadro 7 - Clima organizacional - alta integração entre a empresa e o funcionário, alta produtividade

5 Sentir-se integrado à empresa, valorizado como profissional e com alto grau de produtividade tem alguma relação com a participação em eventos de capacitação e incentivo?

Não tem nenhuma relação	Tem alguma relação	Tem relação	Tem muita relação	Tem extrema relação

Baseado no Quadro 7 - Clima organizacional

6 O grau de relacionamento com seus colegas de trabalho interfere no seu ambiente de trabalho. Você considera importante relacionar-se bem para que o clima seja favorável?

Nenhum pouco importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante

Baseado no Quadro 8 – Fatores internos de influência – Ambiente de trabalho

7 Quanto você se sente satisfeito com o clima no seu ambiente de trabalho?

Nenhum pouco satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Extremamente satisfeito

Baseado no Quadro 7 – Clima organizacional - Item 7. Vitalidade Comunitária

8 Como um evento a ser realizado por sua empresa sobre o uso do equilíbrio do tempo em sua vida profissional e pessoal, deixaria você?

Nenhum pouco satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Extremamente satisfeito

Baseado no Quadro 6 – FIB – Item 8. Uso equilibrado do tempo

9 Quando você participa de eventos na sua empresa, consegue valorizar a cultura de sua cidade e os festejos tradicionais?

Não valorizo nada	Valorizo pouco	Valorizo	Valorizo muito	Valorizo extremamente

Baseado no Quadro 6 – FIB – Item 6. Cultura

10 Viver alguns momentos de lazer em eventos promovidos por sua empresa pode interferir no seu desempenho no trabalho. Você concorda com esta afirmativa?

Não concordo nada	Concordo um pouco	Concordo	Concordo muito	Concordo extremamente

Baseado no Quadro 9 – Fatores externos de influência - Férias e lazer

11 Qual a sua expectativa quando se aproxima ou é informado um evento em sua empresa, em que possa levar a sua família?

Nenhuma expectativa	Pouca expectativa	Certa expectativa	Muita expectativa	Extrema expectativa

Baseado no Quadro 6 – FIB – Item 7. Vitalidade Comunitária



12 No caso de você se sentir cansado ou triste, qual a relevância de participar de um evento com a sua família para que seu estresse emocional diminua?

Nenhuma relevância	Pouca relevância	Certa relevância	Muita relevância	Extrema relevância

Baseado no Quadro 6 – FIB – Item 9. Bem-estar psicológico

13 Sentir-se pertencente ao ambiente de trabalho e familiar, tem qual relação na participação de eventos?

Nenhuma relação	Pouca relação	Certa relação	Muita relação	Extrema relação

Baseado no Quadro 6 – FIB - Item 4 –Vitalidade comunitária

14 Cada empresa possui um modo de trabalho e conduta. As tradições, práticas e costumes de sua empresa exercem alguma influência sobre as suas atividades ou sobre a sua vida?

Nenhuma influência	Pouca influência	Certa influência	Muita influência	Extrema influência

Baseado no Quadro 8 - Internos de Influência – Item Cultura Organizacional

15 A capacitação (ensino e aprendizagem) para o desempenho de suas funções e de seus colegas, adotada por sua empresa é suficiente para o seu aprendizado e prática?

Muito insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Muito suficiente	Extremamente suficiente

Baseado no Quadro 8 - Fatores Internos de Influência – Item Estrutura Organizacional

16 O bom relacionamento em seu ambiente familiar influencia em seu ambiente de trabalho. Você concorda com esta afirmação?

Não concordo nada	Não concordo	Concordo	Concordo muito	Concordo extremamente

Baseado no Quadro 8 – Fatores internos de influência – Item Convivência familiar

17 Sua vida social com familiares, colegas de diversas áreas de sua vida influencia a sua carreira profissional. Você concorda com esta afirmativa?

Não concordo nada	Não concordo	Concordo	Concordo muito	Concordo extremamente

Baseado no Quadro 8 – Fatores internos de influência – Item Vida social

18 Um evento realizado recentemente em sua empresa, com o objetivo de envolver você e seus colegas de trabalho em alcançar maior satisfação entre seus clientes trouxe que tipo de engajamento após a sua realização?

Nenhum engajamento	Pouco engajamento	Engajamento	Muito engajamento	Extremo engajamento

Baseado no Quadro 6 – FIB - Item 4 –Vitalidade comunitária

19 Qual a relação entre clientes satisfeitos e alto comprometimento com a qualidade de resultados produzidos por sua empresa?

Nenhuma relação	Pouca relação	Certa relação	Muita relação	Extrema relação

Baseado no Quadro 7 – Clima organizacional - alto comprometimento com a qualidade, clientes satisfeitos

20 Eventos de lançamento de produtos de sua empresa que tenham entre os convidados, os seus maiores clientes, aumentaria os negócios com eles. Você concorda com esta afirmativa?

Não concordo nada	Não concordo	Concordo	Concordo muito	Concordo extremamente

Baseado no Quadro 7 – Clima organizacional - alto envolvimento nos negócios, sucesso nos negócios

21 Você acredita que a baixa rotatividade, menos pedidos de demissão e mais dedicação aos objetivos e metas de sua empresa tem relação com uma comunicação clara sobre estas metas?

Nenhuma relação	Pouca relação	Certa relação	Muita relação	Extrema relação

Baseado no Quadro 7 – Clima organizacional - baixa abstenção, alta retenção de talentos

22 Quando você está mais otimista e sua autoestima alta qual a relevância de participar de um evento com a sua família?

Nenhuma relevância	Pouca relevância	Certa relevância	Muita relevância	Extrema relevância

Baseado no Quadro 6 – FIB – Item 1. Bem-estar psicológico

23 A implantação de um novo projeto na empresa, que traga mudanças no andamento de seu trabalho poderia ser mais rápida se o treinamento fosse feito em um evento. Você concorda com esta afirmativa?

Não concordo nada	Não concordo	Concordo	Concordo muito	Concordo extremamente

Baseado no Quadro 7 – Clima organizacional - maior adaptação às mudanças

24 Para que a empresa mantenha seus funcionários interessados no seu desempenho profissional, é importante que o grau de motivação seja elevado. Você concorda com esta afirmativa?

Não concordo nada	Não concordo	Concordo	Concordo muito	Concordo extremamente

Baseado no Quadro 7 – Clima organizacional - baixa rotatividade

25 Na medida em que participa de eventos promovidos por sua empresa, entende que o nível de estresse diminui?

Não concordo nada	Não concordo	Concordo	Concordo muito	Concordo extremamente

Baseado no Quadro 7 – Clima organizacional - raras doenças psicossomáticas